



**ANDREIA TATIANA
VITÓRIA**

**OS MAIS VELHOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM
DESAFIO PARA A GESTÃO**



**ANDREIA TATIANA
VITÓRIA**

**OS MAIS VELHOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM
DESAFIO PARA A GESTÃO**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor auxiliar com agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Apoio financeiro da FCT e do FSE no
âmbito do III Quadro Comunitário de
Apoio.

Aos 3 amores da minha vida.
Ao Professor Arménio.

o júri

presidente

Prof. Doutor Carlos Fernandes da Silva
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Albino Pedro Anjos Lopes
Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Prof. Doutor Carlos Manuel dos Santos Ferreira
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor José Arménio Belo da Silva Rego
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor José António de Vasconcelos Ferreira
Professor Associado Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença
Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Prof. Doutor Luís Miguel Pereira Lopes
Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Prof. Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro
Professor Adjunta do Instituto Politécnico de Leiria

agradecimentos

Parcas serão sempre as palavras para exprimir a minha imensa admiração pelo Professor Arménio Rego. Estar-lhe-ei sempre grata por todo o conhecimento que me transmitiu. Por ter sempre partilhado, de forma solícita e generosa, a sua experiência e sabedoria. Foi e será sempre uma honra trabalhar com o Professor.

Ao Professor Miguel Pina e Cunha, por todos os contributos, todas as sugestões e conselhos que amavelmente sempre nos facultou.

Ao Professor António Tupinambá e à Lurdes Gonçalves, pela preciosa ajuda prestada na recolha de dados.

À Professora Teresa Proença, pelas sugestões de melhoria do trabalho, que nos concedeu aquando da discussão intercalar da tese de doutoramento.

À Professora Susana Leal, pelo apoio prestado no tratamento de dados de dois estudos.

A todas as pessoas, em Portugal e no Brasil, que participaram na realização destes estudos, e que por isso os tornaram possíveis.

À Arminda, pela amizade, pelo companheirismo e por todo o apoio que amigavelmente sempre me concedeu.

À Telma e à Tânia, pela amizade incondicional e por me terem acompanhado e auxiliado nesta caminhada.

Aos meus avós, por tudo o que eles significam.

Às minhas filhas, Matilde e Leonor, por me fazerem valorizar o que realmente é importante, por me tornarem mais frágil, mas incomparavelmente mais forte.

Ao meu marido, Luís, por ser o grande pilar da minha vida e por estar incansavelmente ao meu lado.

palavras-chave

envelhecimento da força de trabalho; trabalhadores mais velhos; discriminação etária; atitudes dos gestores

resumo

Numa era em que a força de trabalho está a envelhecer, fruto do envelhecimento da população mundial, as organizações enfrentam desafios consideráveis no que toca à gestão, motivação e retenção dos trabalhadores mais velhos. As atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos configuram restrições consideráveis à superação desses desafios. Neste sentido, foram realizados três estudos visando desenvolver e validar um instrumento de medida das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos. No primeiro estudo, exploraram-se (a) as atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos, e (b) as percepções dos aposentados sobre suas últimas experiências antes da aposentação. No segundo estudo, foram desenvolvidos 51 itens, que emergiram tanto do primeiro estudo, como da literatura. O questionário resultante foi então aplicado a uma amostra de 224 gestores portugueses, que foram também convidados a tomar decisões em três cenários envolvendo trabalhadores mais jovens e mais velhos. O terceiro estudo é uma réplica do segundo, numa amostra de 249 gestores brasileiros. As principais conclusões são: (a) cinco tipos de atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos foram identificados; (b) essas atitudes predizem as decisões dos gestores no que se refere à seleção de um trabalhador mais jovem versus mais velho, em processos de contratação e na seleção de colaboradores para participar em programas de formação; (c) os padrões empíricos identificados nas amostras de portugueses e brasileiros são semelhantes; (d) apesar dos gestores reconhecerem qualidades positivas significativas nos trabalhadores mais velhos, tendem a discriminá-los; (e) os gestores desenvolvem diferentes perfis atitudinais em relação aos trabalhadores mais velhos, os quais têm consequências nas decisões que tomam sobre esses trabalhadores.

Um quarto estudo foi levado a cabo, com o objetivo de tentar compreender se a estrutura penta-dimensional do instrumento de medida das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos pode ser replicado numa amostra de estudantes, e se essas mesmas atitudes ajudam a explicar as decisões dos estudantes em cenários similares aos dos apresentados aos gestores. Os resultados principais foram os seguintes: (a) apesar dos estudantes reconhecerem qualidades nos trabalhadores mais velhos, levam a cabo práticas discriminatórias relativamente a esses trabalhadores; (b) um número significativo de estudantes prefere um trabalhador mais jovem, mesmo quando o mais velho é descrito de forma mais positiva.

Um quinto estudo foi efetuado, visando testar em que medida as atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos explicam a segurança psicológica das equipas. O estudo envolveu 52 equipas. Os respetivos líderes descreveram as suas atitudes perante os mais velhos, e 266 membros dessas equipas descreveram a segurança psicológica da equipa. Os resultados sugerem que os líderes com atitudes mais positivas perante os trabalhadores mais velhos tendem a desenvolver equipas psicologicamente mais seguras. Todavia, estudos futuros são necessários para testar mecanismos mediadores e moderadores que tornem essa relação mais clara.

keywords

ageing workforce; older workers; age discrimination; managers' attitudes

abstract

In an age in which we are witnessing the workforce ageing, as a result of the aging of the world population, organizations face considerable challenges regarding the management, motivation and retention of older workers. Managers' attitudes toward older workers represent significant restrictions on meeting these challenges. In this sense, three studies were carried out to develop and validate an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers. In the first study we explore (a) managers' attitudes toward older workers, and (b) retirees' perceptions about their last experiences before retirement. In the second study, 51 items were developed, which have emerged both from first study, as the literature. The resulting questionnaire was applied to a sample of 224 Portuguese managers, who were also invited to take decisions in three scenarios involving younger and older workers. The third study replicates the second one with a sample of 249 Brazilian managers. The main findings are: (a) five types of managers' attitudes toward older workers were identified; (b) these attitudes predict the managers' decisions regarding the selection of a younger worker versus a older one in hiring processes and in the selection of employees to participate in training programs; (c) the empirical patterns identified in the Portuguese and Brazilians samples are similar; (d) in spite of recognizing significant positive qualities in older workers, managers tend to discriminate against them; (e) managers develop different attitudinal profiles toward older workers, which have consequences for the decisions they make about those workers.

A fourth study was conducted aiming to try to understand if the penta-dimensional structure of the measuring instrument of the managers' attitudes toward older workers can be replicated in a sample of students, and if those same attitudes help explain the students' decisions in similar scenarios to those presented to managers. The main results are the follows: (a) despite the students recognize qualities in older workers, they carry out discriminatory practices regarding those employees; (b) a significant number of students prefer a younger worker, even when the older one is described more positively. A fifth study was performed in order to test if the managers' attitudes toward older workers help to explain the teams' psychological safety. The study involved 52 teams. The respective leaders described their attitudes toward older workers, and 266 team members' depicted the team's psychological safety. The results suggest that leaders with more positive attitudes toward older workers tend to develop psychologically safer teams. However, future studies are needed to test mediators and moderators mechanisms that make this relationship more clear.

“Qualquer pessoa com funções de liderança, desde o diretor de uma área de negócio a um líder de equipa de produção, deve ser, antes de mais, um gestor de pessoas.”

António de Melo Pires
CEO da Autoeuropa

(in *Human Resources Portugal*, Abril de 2012, p. 13)

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
------------------	---

CAPÍTULO 1 - O ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO: ENQUADRAMENTO, CONSEQUÊNCIAS E DESAFIOS SOCIO-ECONÓMICOS E ORGANIZACIONAIS.....	9
--	----------

1.1. Introdução	11
1.2. Enquadramento demográfico	12
1.3. Desafios e consequências do envelhecimento da população.....	16
1.4. O <i>ageism</i>	18
1.5. O <i>ageism</i> e as suas consequências para os indivíduos, as organizações e a sociedade	19
1.6. Estereótipos negativos e crenças erróneas associadas aos trabalhadores mais velhos.....	21
1.6.1. Génese dos estereótipos negativos e crenças erróneas associadas aos trabalhadores mais velhos	22
1.6.2. Mitos e realidades acerca dos trabalhadores mais velhos	24
1.6.2.1. Mito 1: Os mais velhos denotam pior desempenho	24
1.6.2.2. Mito 2: A idade implica a perda de capacidades intelectuais.....	26
1.6.2.3. Mito 3: Os mais velhos são menos propensos à assunção de riscos	28
1.6.2.4. Mito 4: Não vale a pena investir na formação e no desenvolvimento dos mais velhos	29
1.6.2.5. Mito 5: Os mais velhos receiam e rejeitam a mudança	30
1.6.2.6. Mito 6: Os mais velhos já não querem trabalhar	31
1.6.2.7. Mito 7: Os mais velhos implicam custos laborais mais elevados.....	32
1.6.2.8. Mito 8: Os clientes preferem colaboradores mais jovens	33
1.7. Os efeitos perversos dos estereótipos negativos acerca dos trabalhadores mais velhos nos indivíduos, nas organizações e na sociedade.....	33
1.8. As atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos.....	35
1.9. A relevância das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos	36
1.10. As atitudes dos gestores e segurança psicológica das equipas.....	37
1.10.1. Introdução	37
1.10.2. A segurança psicológica e seus benefícios	37
1.10.3. Atitudes dos gestores e segurança psicológica das equipas	41
1.11. Conclusão	42

CAPÍTULO 2 - EXPLORANDO AS PERCEÇÕES DE GESTORES E APOSENTADOS UNS EM RELAÇÃO AOS OUTROS (ESTUDO 1).....	45
2.1. Introdução	47
2.2. Procedimentos	49
2.2.1. Gestores	49
2.2.2. Aposentados.....	50
2.3. Amostra	51
2.3.1. Gestores	51
2.3.2. Aposentados.....	52
2.4. Resultados	53
2.4.1. Perceções dos gestores sobre os trabalhadores mais velhos	53
2.4.1.1. Características positivas dos trabalhadores mais velhos	53
2.4.1.2. Características negativas e/ou lacunas dos trabalhadores mais velhos	54
2.4.1.3. Perceções dos gestores acerca das implicações para a organização advindas da aposentação dos trabalhadores mais velhos	55
2.4.1.4. Os trabalhadores mais velhos como os membros da organização após a idade típica de reforma.....	57
2.4.1.5. Recrutamento/seleção de trabalhadores mais velhos versus trabalhadores mais jovens.....	57
2.4.2. Perceções dos aposentados	58
2.4.2.1. Qualidades positivas	58
2.4.2.2. Qualidades negativas e/ou lacunas.....	60
2.4.2.3. Discriminação	61
2.4.2.4. Relação com os trabalhadores mais jovens	62
2.4.2.5. Continuar a trabalhar na organização depois da idade típica de reforma	62
2.5. Análise e discussão	64
2.5.1. Formando sentido dos resultados.....	64
2.5.2. Limitações e estudos futuros	66
2.5.3. Considerações finais.....	67

CAPÍTULO 3 - AS ATITUDES DOS GESTORES PERANTE OS TRABALHADORES MAIS VELHOS E AS SUAS DECISÕES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (ESTUDO 2 E 3)69

3.1. Introdução	71
3.2. Método – Estudo 2	73
3.2.1. Etapa 1 – Construção do Questionário.....	73
3.2.1.1. Formulação dos itens	73
3.2.1.2. Variáveis dependentes	74
3.2.2. Etapa 2 – Pré-teste	75
3.2.3. Etapa 3 – Aplicação e Validação do Questionário	77
3.2.3.1. Procedimentos	77
3.2.3.2. Amostra	77
3.2.3.3. Instrumento de medida	78
3.3. Método – Estudo 3	81
3.3.1. Procedimentos	81
3.3.2. Amostra	81
3.3.3. Instrumento de medida.....	82
3.4. Resultados - Estudos 2 e 3.....	85
3.4.1. Médias, desvios-padrão e correlações.....	85
3.4.2. Regressões.....	89
3.4.3. As atitudes predizendo as decisões contempladas nos cenários.....	93
3.4.4. Configurações atitudinais emergentes da análise de <i>clusters</i>	95
3.5. Análise e discussão.....	99
3.5.1. Formando sentido dos resultados.....	99
3.5.2. Limitações e estudos futuros	103
3.5.3. Considerações finais.....	106

CAPÍTULO 4 - AS ATITUDES DOS ESTUDANTES PERANTE OS TRABALHADORES MAIS VELHOS – COMPARAÇÃO COM AS DOS GESTORES (ESTUDO 4)107

4.1. Introdução	109
4.2. Método.....	110
4.2.1. Procedimentos	110
4.2.2. Amostra	111
4.2.3. Instrumento de medida.....	111

4.2.4. Variáveis dependentes	113
4.3. Resultados	115
4.3.1. Médias, desvios-padrão e correlações	115
4.3.2. Regressões	118
4.3.3. As atitudes predizendo as decisões contempladas nos cenários	120
4.4. Análise e discussão	122
4.4.1. Formando sentido dos resultados	122
4.4.2. Limitações e estudos futuros	125
4.4.3. Considerações finais	126
 CAPÍTULO 5 - AS ATITUDES DOS GESTORES E A SEGURANÇA PSICOLÓGICA DAS EQUIPAS (ESTUDO 5).....	127
5.1. Introdução	129
5.2. Método	130
5.2.1. Procedimentos	130
5.2.2. Amostra	131
5.2.2.1. Amostra de gestores	131
5.2.2.2. Amostra de subordinados	132
5.2.3. Instrumentos de medida	133
5.2.3.1. Instrumento de medida das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos	133
5.2.3.2. Agregação dos dados ao nível de equipa	134
5.2.3.3. Instrumento de medida da segurança psicológica das equipas	135
5.3. Resultados	136
5.3.1. Médias, desvios-padrão e correlações	136
5.3.2. Regressões	139
5.3.3. As atitudes predizendo a segurança psicológica das equipas	140
5.3.4. Configurações atitudinais emergentes da análise de <i>clusters</i>	143
5.4. Análise e discussão	144
5.4.1. Formando sentido dos resultados	144
5.4.2. Limitações e estudos futuros	145
5.4.3. Considerações finais	146

CAPÍTULO 6 - SÍNTESE INTEGRATIVA E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA E A GESTÃO 147

6.1. Introdução	149
6.2. Estudos futuros	151
6.3. Linhas de orientação e implicações para a gestão	153
6.3.1. Ações de formação e sensibilização	154
6.3.2. As virtudes das organizações multigeracionais	156
6.3.3. Fomentar a participação dos trabalhadores mais velhos em programas de formação (como formandos e formadores)	159
6.3.4. Gerir a transição entre a vida ativa e a aposentação	160
6.3.5. Promovendo o empenhamento ativo e a motivação	162
6.4. Comentários finais	164
6.4.1. Primeiro comentário	164
6.4.2. Segundo comentário	166
6.4.3. Terceiro comentário	168

REFERÊNCIAS..... 171

ANEXOS..... 193

ANEXO 1 - Itens emergentes do estudo exploratório (primeiro estudo) e da revisão de literatura.....	195
ANEXO 2 - Questionário de medida das atitudes dos gestores usado no segundo e terceiro estudos.....	203
ANEXO 3 - Questionário de medida das atitudes dos estudantes universitários usado no quarto estudo	205
ANEXO 4 - Questionário de medida da segurança psicológica das equipas usado no quinto estudo	207

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Benefícios da segurança psicológica	40
Tabela 2 - Caracterização da amostra de gestores, estudo 1	52
Tabela 3 - Caracterização da amostra de aposentados, estudo 1	53
Tabela 4 - Atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos: temas e categorias emergentes das entrevistas (números representam quantos gestores mencionaram o tema)	56
Tabela 5 - Como os aposentados percebem as suas experiências ao longo dos últimos anos de trabalho antes da aposentação: Temas e categorias emergentes das sessões de focus group (números representam quantos aposentados mencionaram o tema).....	60
Tabela 6 - Caracterização da amostra de gestores, estudo 2	78
Tabela 7 - Análise fatorial das componentes principais: Atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos	80
Tabela 8 - Caracterização da amostra de gestores, estudo 3	82
Tabela 9 - Análise fatorial confirmatória, estudo 3.....	84
Tabela 10 – Médias, desvios- padrão e correlações (1ª linha: estudo 2, amostra portuguesa, N = 224; 2ª linha: estudo 3, amostra brasileira, N = 249)	88
Tabela 11 - Análise de Regressão (logística binária), estudo 2, amostra portuguesa.....	90
Tabela 12 - Análise de Regressão (logística binária), estudo 3, amostra brasileira	92
Tabela 13 - Comparação entre os gestores que selecionaram o trabalhador mais velho versus os que selecionaram o trabalhador mais novo (1ª linha: estudo 2, amostra portuguesa, N = 224; 2ª linha: estudo 3, amostra brasileira, N = 249), estudos 2 e 3.....	94
Tabela 14 - Atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos: Pontuações médias dos grupos/perfis emergentes a partir da análise de clusters (1ª linha: estudo 2, amostras de portuguesa, N = 224; 2ª linha: estudo 3, amostra brasileira)	98
Tabela 15 - Caracterização da amostra de estudantes	111
Tabela 16 - Análise fatorial confirmatória, estudo 4.....	114

Tabela 17 - Médias, desvios-padrão e correlações, estudo 4	117
Tabela 18 - Análise de Regressão (logística binária), estudo 4	119
Tabela 19 - Comparação entre os estudantes que selecionaram o trabalhador mais velho versus os que selecionaram o trabalhador mais novo, estudo 4	121
Tabela 20 - Comparação das atitudes (médias) perante os trabalhadores mais velhos, estudos 2, 3 e 4.....	124
Tabela 21 - Caracterização da amostra de gestores, estudo 5	131
Tabela 22 - Caracterização da amostra de subordinados, estudo 5	132
Tabela 23 - Agregação dos dados individuais ao nível de equipa.....	135
Tabela 24 - Médias, desvios-padrão e correlações, estudo 5	138
Tabela 25 - Análise de regressão (linear), estudo 5	140
Tabela 26 - Comparação das médias da segurança psicológica das equipas por níveis de atitudes dos gestores, estudo 5	142
Tabela 27 - Atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos: Pontuações médias dos grupos/perfis emergentes a partir da análise de clusters, estudo 5.....	144
Tabela 28 - Síntese dos principais resultados da investigação	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide etária EU 27, 2008 e 2060.....	13
Figura 2 - População idosa mundial (percentagem da população total)	16
Figura 3 - Evolução das capacidades ao longo da vida.....	26

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos cresceu a atenção e o relevo que têm vindo a ser dedicados ao envelhecimento da população e à crescente participação dos indivíduos mais velhos no mercado de trabalho, em grande medida devido às transformações demográficas que têm ocorrido. Nas últimas décadas a esperança de vida tem aumentado de forma considerável, tendo quase duplicado nos países desenvolvidos (Phillips & Siu, 2012; Skirbekk, Loichinger, & Barakat, 2012). As pessoas vivem mais tempo e são mais saudáveis, mantendo várias capacidades de trabalho intactas ao longo de um período mais longo, mesmo após a aposentação (European Commission, 2011; Ilmarinen, 2012). Concomitantemente, as taxas de natalidade e fecundidade têm registado declínios acentuados (European Commission, 2011; Giannakouris, 2008). A combinação destas tendências tem dado origem ao envelhecimento da população. O número de jovens adultos está em decréscimo sucessivo, enquanto o número de adultos mais velhos tem crescido continuamente, sendo esperado um aumento de mais de 15%, entre 2010 e 2030, nos países da União Europeia (Schalk et al., 2010). De acordo com alguns artigos publicados em *The Economist* (2014a, 2014b), ao longo das próximas duas décadas, a população mundial de pessoas com 65 anos ou mais irá quase duplicar, de 600 para 1100 milhões.

O envelhecimento da população gera, consequentemente, o envelhecimento da força de trabalho. A literatura sugere que muitas organizações não são bem-sucedidas na gestão dos trabalhadores mais velhos (e.g., Furunes, Mykletun, & Solem, 2011; Kanfer & Ackerman, 2004), não sendo capazes de alavancar as suas capacidades. Uma das principais razões para a subutilização dos trabalhadores mais velhos é o preconceito

baseado na idade e consequente discriminação desses trabalhadores – *ageism* (Fineman, 2011; Loretto, Duncan, & White, 2000). Butler (2002, p. 12) definiu *ageism* como: "um processo de estereotipagem sistemático e de discriminação contra as pessoas porque são velhas, assim como o racismo e o sexismo o são para a cor da pele e para o género". Deste modo, o *ageism* refere-se a "atitudes e crenças, sentimentos e comportamentos, em relação a pessoas com base na sua idade avançada" (Blaine, 2012, p. 176), fazendo com que estas sejam discriminadas.

A falta de capacidade das organizações para gerirem os trabalhadores mais velhos e para estimularem as suas qualidades, resulta, frequentemente, de mitos e concepções distorcidas acerca das capacidades dos mais velhos. Se perguntarmos a alguém se tem sentimentos negativos acerca da avó, do seu chefe mais velho, ou da pessoa idosa que trabalha no supermercado do seu bairro, a resposta é expectável: "de modo algum; essas pessoas são adoráveis" (T. D. Nelson, 2011). Mas se questionarmos a mesma pessoa acerca do que pensa sobre a capacidade das pessoas mais velhas conduzirem ou sobre o desempenho dos mais velhos no trabalho, é verosímil esperar que as respostas sejam diferentes.

Em muitas culturas ocidentais, mas também em algumas orientais, os estereótipos negativos acerca dos mais velhos continuam a ser uma realidade, enaltecendo-se uma cultura assente no ideal dos benefícios incomensuráveis da juventude (Cappelli & Novelli, 2010). Esta realidade é especialmente evidente em contextos empresariais altamente competitivos, como é o caso das empresas de *Silicon Valley*. Estas organizações negam oportunidades de emprego a indivíduos de meia-idade, altamente experientes e qualificados. O jornal *San Francisco Chronicle* escreveu a esse propósito: "Num setor em mudança perpétua, a idade é um *handicap* e os funcionários mais experientes são expulsos sem contemplações" (In Ross, 2013). Mark Zuckerberg, presidente do *Facebook*, um jovem de grande notoriedade à escala mundial, declarou num evento na Universidade de Stanford:

“Gostaria de salientar a importância de ser jovem e ter competências técnicas. (...) Os jovens são, de facto, mais inteligentes. Porque é que a maioria dos mestres de xadrez tem menos de 30 anos? Não sei. Quando se é jovem, temos uma vida mais simples. Talvez seja porque ainda não temos carro, porque ainda não temos uma família. Levar uma vida simples permite que nos concentremos naquilo que é importante” (Ross, 2013).

Não se sabe o que Zuckerberg afirmará em Stanford quando tiver 50 ou 60 anos. Sabe-se, contudo, que o facto de estas palavras provirem deste afamado jovem líder não confere maior razoabilidade ao argumento. É francamente questionável que os mais jovens sejam mais inteligentes, pois se se considerar que a inteligência é composta por diversos componentes, os mais velhos são mais ricos em alguns desses componentes, os mais novos são-no noutros (Backes-Gellner, Schneider, & Veen, 2011; Kanfer & Ackerman, 2004).

Importa ainda salientar que o *Facebook* e outras empresas de elevado renome e reputação, tal como a *Apple*, focando-se “naquilo que é importante”, não têm hesitado em adotar medidas cujo teor ético é altamente questionável. O caso mais paradigmático desta realidade é a oferta, por parte de empresas de *Silicon Valley*, de serviços de congelamento de óvulos a mulheres que pretendam adiar a gravidez (Kuchler & Jacobs, 2014; Shrimsley, 2014).

O problema associado a este tipo de raciocínios e de medidas é a presunção da possibilidade de haver jovens sem haver nascimentos. Decorre que, em virtude das práticas empresariais levadas a cabo em várias partes do mundo, os problemas associados à baixa natalidade são reforçados e acabam por se repercutir nas próprias empresas. Por conseguinte, as lógicas de curto prazo subjacentes a práticas desta natureza são muito pouco sustentáveis do ponto de vista humano e social.

Jovens e menos jovens denotam diferenças entre si, umas que beneficiam os mais jovens, outras os mais velhos. Além disso, as consequências negativas do *ageism* não se restringem aos indivíduos mais velhos discriminados, afetam também o desempenho organizacional e o contexto económico e social. Dando origem a saídas precoces e a

modestas taxas de reentrada, o *ageism* e os estereótipos negativos sobre os trabalhadores mais velhos produzem: (a) desequilíbrios e pressões sobre os sistemas de segurança social, aumentando o rácio de dependência - proporção de pessoas inativas em relação às pessoas ativas (Lutz, 2014), e (b) custos mais elevados, com efeitos nocivos sobre o desenvolvimento económico (Porcellato, Carmichael, Hulme, Ingham, & Prashar, 2010; World Economic Forum, 2013).

Deste modo, as organizações podem estar a perder oportunidades de explorar e de usufruir das totais capacidades dos seus colaboradores, em grande medida devido à forma como gerem os trabalhadores mais velhos. As organizações estão a subavaliar e subaproveitar os benefícios da diversidade de idade ao nível do desempenho organizacional, que se pode traduzir numa maior produtividade, inovação e capacidade de resolução de problemas, devido às múltiplas perspetivas e experiências dos diferentes grupos etários da força de trabalho (Hertel, van der Heijden, de Lange, & Deller, 2013a, 2013b; Kunze, Boehm, & Bruch, 2011, 2013a, 2013b).

O panorama descrito ajuda a compreender o argumento do *Global Talent Competitiveness Index* (2013): “No contexto da competitividade nacional, a atração de talento deve ser encarada em termos de crescimento da *pool* de talento – a atração internacional encorajando a imigração apropriada, e a atração interna focando a remoção de barreiras à entrada, na *pool* de talento, de grupos como os detentores de *background* desfavorecido, as mulheres, e os mais velhos” (Lanvin, Evans, Lemièrre, & Merdikawat, 2013, p. 22).

Assim, numa época de tendência evidente de envelhecimento da força de trabalho, gerir, motivar e atrair os trabalhadores mais velhos são desafios que as organizações deste século têm que enfrentar (Cappelli & Novelli, 2010; Kanfer & Ackerman, 2004). As atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos representam restrições consideráveis à superação destes desafios (Kadefors & Hanse, 2012). Neste sentido, Schalk et al. (2010) sugerem que a relação entre o envelhecimento e o trabalho necessita de ser abordada, em especial as atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos.

Os líderes são peças fulcrais na condução das organizações (e.g., Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003), pelo que este trabalho pretende, particularmente, averiguar que tipo de atitudes e perceções têm os gestores em relação aos trabalhadores mais velhos e como essas atitudes influenciam as decisões organizacionais envolvendo esses trabalhadores. Para além disso, pretende-se enfatizar as consequências nefastas do *ageism* para os indivíduos visados, para as organizações e para a própria sociedade. Os estudos acerca desta temática, particularmente no que diz respeito às atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos (e suas consequências), são escassos. Por conseguinte, este trabalho pretende também dar um contributo para o preenchimento desta lacuna na literatura.

Esta tese está estruturada em seis capítulos. No Capítulo 1 analisam-se as alterações que estão a ocorrer no contexto demográfico atual, designadamente no que diz respeito ao crescente envelhecimento da população a nível mundial (europeu e nacional), recorrendo acerca dos principais desafios e implicações que tais alterações acarretam para as vivências social e organizacional. Descrevem-se também os fundamentos do *ageism* e as suas consequências para os indivíduos, a sociedade e as organizações. São igualmente apresentados os “mitos” em torno dos mais velhos, bem como a sua confrontação com a realidade evidenciada na investigação.

No Capítulo 2 descreve-se o primeiro estudo, de carácter exploratório, realizado com gestores e aposentados. Este estudo permitiu explorar o modo como os gestores e os aposentados se percecionavam mutuamente, além de ter permitido identificar conteúdo semântico relevante para o desenvolvimento do instrumento de medida das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos.

No Capítulo 3 explica-se como foram realizados o segundo e o terceiro estudos, que envolveram gestores portugueses e brasileiros. Estes estudos permitiram desenvolver e validar o instrumento de medida das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos, identificando cinco dimensões atitudinais: (1) “adaptabilidade”; (2) “valia dos mais velhos”; (3) “conscienciosidade e lealdade”; (4) “capital social e generosidade”; (5) “desempenho”.

No Capítulo 4 apresenta-se o quarto estudo, que envolveu estudantes universitários que frequentavam cursos relacionados, direta ou indiretamente, com a gestão, pelo que serão, potencialmente, futuros líderes e gestores. Os resultados sugeriram que a estrutura penta-dimensional do instrumento de medida também é válida para medir as atitudes desta população.

No Capítulo 5, explanamos o quinto estudo, que envolveu gestores e os membros das equipas que lideravam. Foi propósito deste estudo compreender se as atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos explicam a segurança psicológica das equipas, cuja importância releva para o desempenho, aprendizagem e cooperação nas equipas.

No Capítulo 6, começa-se por integrar e sintetizar os resultados da investigação (dos cinco estudos e da literatura). Posteriormente, identificam-se pistas de investigação futura visando uma melhor compreensão desta problemática. Por fim, apresentam-se, linhas de orientação para a ação que podem ajudar as organizações a adotar práticas de gestão de pessoas mais apropriadas.

CAPÍTULO 1

O EVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO: ENQUADRAMENTO, CONSEQUÊNCIAS E DESAFIOS SOCIO-ECONÓMICOS E ORGANIZACIONAIS

1.1. Introdução

Neste capítulo analisar-se-ão as alterações demográficas observáveis a nível nacional, europeu e mundial, explorando algumas das consequências sociais e organizacionais inerentes ao progressivo envelhecimento da população. O panorama demográfico moderno impele os indivíduos a trabalhar até idades mais avançadas, seja por vontade própria, seja por necessidade de fazer face a uma vida mais longa e saudável, ou seja por imposição, no sentido de manter o equilíbrio dos sistemas de segurança social (Billett, Dymock, Johnson, & Martin, 2011; Cappelli & Novelli, 2010; Midtsundstad, 2011; OECD, 2012; Phillips & Siu, 2012; Reinhard, 2009). Deste modo, as organizações irão, cada vez mais, integrar um número superior de trabalhadores mais velhos, pelo que terão que aprender a lidar com a diversidade etária. Na verdade, nem sempre são bem-sucedidas a ultrapassar este desafio, em grande medida devido aos estereótipos e conceções erróneas associados aos mais velhos (e.g., Cappelli & Novelli, 2010; Kanfer & Ackerman, 2004; von Bonsdorff, 2011).

Por conseguinte, este capítulo também se debruçará acerca dos mitos que recaem sobre os trabalhadores mais velhos, bem como sobre os fundamentos teóricos associados ao conceito de *ageism* (discriminação dos trabalhadores mais velhos com base em estereótipos a eles associados). Neste contexto, serão abordadas as principais implicações e consequências do *ageism* para os indivíduos, a sociedade e as organizações, enfatizando-se a relevância das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos para a perpetuação (ou não) destas crenças enviesadas no seio das organizações.

Por fim, far-se-á menção ao conceito de segurança psicológica, evidenciando a sua importância para o desempenho, a criatividade, a aprendizagem e a cooperação nas equipas. Explanar-se-á, igualmente, o modo como as atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos podem afetar a segurança psicológica das equipas que lideram.

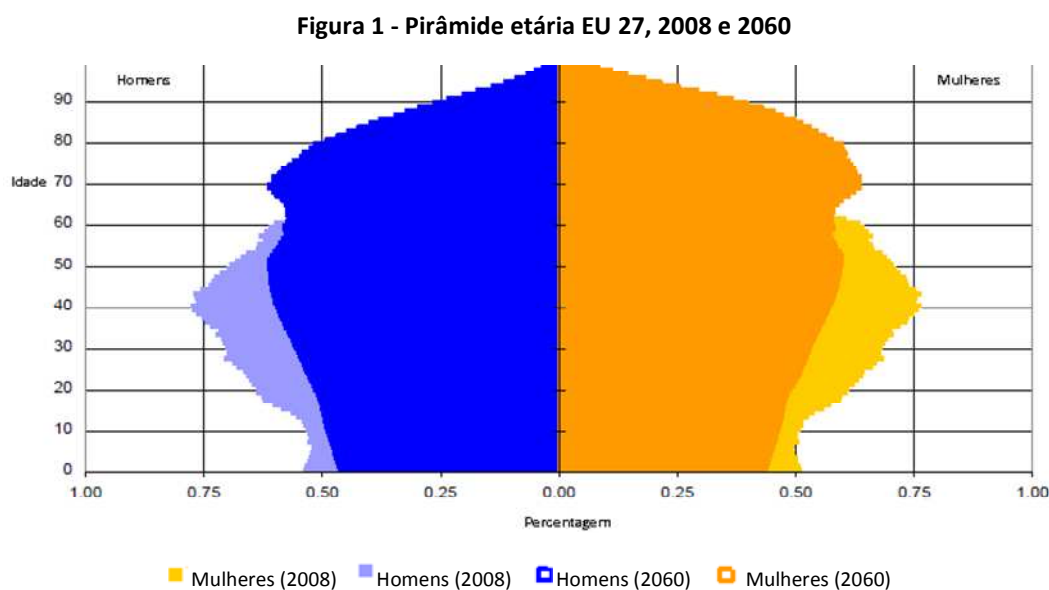
1.2. Enquadramento demográfico

A estrutura da população mundial, com especial ênfase na Europa, está a alterar-se significativamente. Assiste-se ao envelhecimento da população, resultado do envelhecimento da geração dos “baby boomers”, do aumento da longevidade e do decréscimo das taxas de natalidade e fecundidade (Albright, 2012; Cappelli & Novelli, 2010; Gendron, 2011; Giannakouris, 2008; Kanfer & Ackerman, 2004; Skirbekk et al., 2012; von Bonsdorff, 2011).

No século XX a população mundial duplicou duas vezes, mas tal não irá ocorrer este século, em virtude do declínio acentuado nas taxas de natalidade em muitas zonas do globo. Todavia, o número de pessoas com mais de 65 anos deverá duplicar dentro de apenas 25 anos (The Economist, 2014a). Prevê-se que em 2035 mais de 1100 milhões de pessoas, cerca de 13% da população mundial, tenha mais de 65 anos (The Economist, 2014b).

Os dados demográficos europeus espelham bem a realidade do crescente envelhecimento. Todos os Estados Membros da União Europeia irão continuar a assistir ao envelhecimento progressivo da sua população. De acordo com as projeções do Eurostat, a população com mais de 65 anos irá representar, em 2060, cerca de 30% do total, enquanto em 2008 representava pouco mais de 17%. Note-se ainda que os indivíduos com 80 anos ou mais representavam, em 2008, cerca de 4,4% da população total, estimando-se que em 2060 representem 12,1% (Eurostat, 2008; Giannakouris, 2008).

A pirâmide etária (Figura 1) evidencia a distribuição da população dos 27 Estados Membros da União Europeia por sexo e idade em 2008, assim como as projeções para 2060. Conforme se pode constatar, a tendência de envelhecimento da população mantém-se. A pirâmide etária relativa a 2008 apresenta elevada concentração de indivíduos na faixa dos 40-50 anos, resultado da geração dos *baby boomers*. De facto, a pirâmide etária prevista para 2060 indicia como o coorte dos *baby boomers* se deslocará para o topo da pirâmide, enquanto o grupo de indivíduos considerados ativos (dos 15 aos 64 anos) e o dos jovens (dos 0 aos 14 anos) tenderá a encolher. Assim, nas próximas décadas, o envelhecimento desta geração dos anos sessenta determinará a dilatação do número de idosos.



Adaptado de Eurostat, 2008

Os rácios relativos à estrutura da população consubstanciam o peso dos mais idosos no total da população. Enquanto se perspetiva que o índice de dependência de jovens¹ venha

¹ Relação entre o número de jovens com idades consideradas inativas do ponto de vista económico – menores de 15 anos, e o número de pessoas em idade ativa – dos 15 aos 64 anos. Instituto Nacional de Estatística – INE, Meta-informação.

a sofrer poucas alterações até 2060, prevê-se que o índice de dependência de idosos² seja, em 2060, mais do dobro do seu valor atual (Eurostat, 2008).

Portugal não se afasta das tendências europeias. Tanto a natalidade como a fecundidade têm diminuído drasticamente ao longo das últimas décadas. Para tal têm contribuído as mudanças nos comportamentos sociais, observando-se que, cada vez mais, mulheres e homens casam mais tarde e têm superior idade ao nascimento do primeiro filho (INE, 2011a, 2011b).

As estatísticas demográficas, tanto europeias, como portuguesas, traduzem claramente a realidade aqui aludida. A taxa de fertilidade em Portugal passou de 3,16, em 1960, para 1,28 em 2012. Espera-se que cresça nas próximas décadas (e.g., 1,37 em 2030), mas mantendo-se sempre abaixo do índice que garante a substituição das gerações (cerca de 2,1 filhos por mulher) (INE, 2011a, 2011b)³. Na União Europeia, no mesmo período, a taxa de fertilidade transitou de 2,67 para 1,56 filhos por mulher. As projeções, embora sugiram crescimento (1,68, para 2030), mantêm o índice abaixo do referido patamar de substituição (European Commission, 2008, 2011; Eurostat, 2008).

Em 1960 em Portugal, a esperança de vida à nascença era, para os homens, de 61,1 anos, tendo, em 2012, passado para 77,3 anos. Na União Europeia, em 1960, a esperança de vida à nascença era, para os homens, de 66,9 anos, tendo aumentado para 75,6 anos, em 2012. No que diz respeito às mulheres, no mesmo período, ocorreu um acréscimo de 66,7 para 83,2 anos, em Portugal, e de 72,3 para 82,9 anos na União Europeia (European Commission, 2008, 2011; Eurostat, 2008; INE, 2011a, 2011b; OECD, 2014). As projeções sugerem que estes valores crescerão nas próximas décadas (European Commission, 2008, 2011; Eurostat, 2008; Giannakouris, 2008; OECD, 2014).

Um relatório de 2014 da Comissão Europeia (European Commission, 2014) assume que o rácio de dependência de idosos aumentará significativamente nos próximos anos. Se em 2013 o rácio de dependência de idosos era de 27,8%, espera que, em 2030, este valor

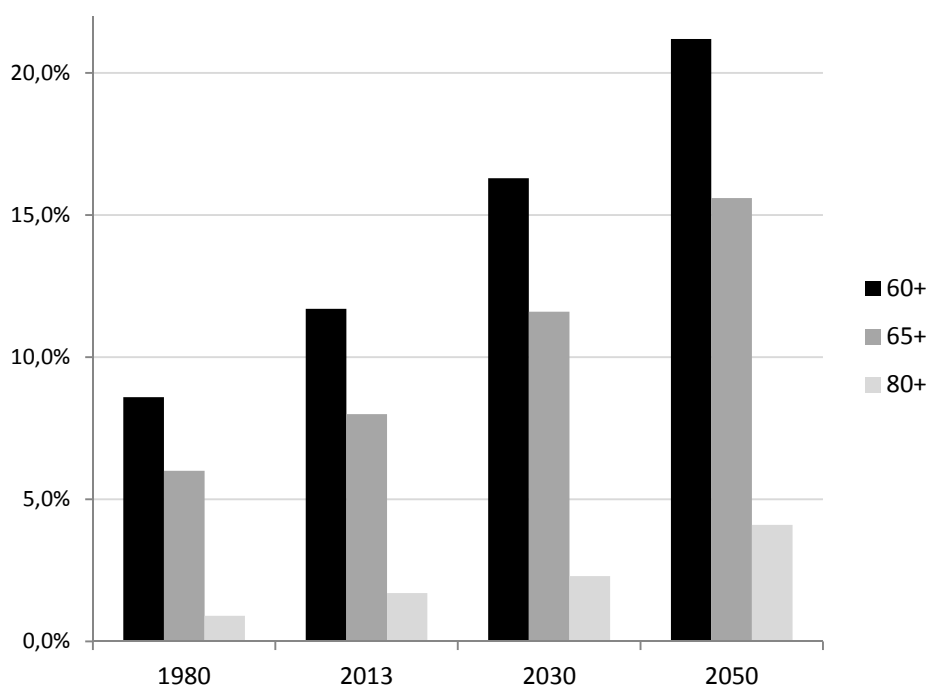
² Relação entre a população idosa e a população ativa, definido habitualmente pelo quociente entre o número de pessoas com 65 anos ou mais e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos. Instituto Nacional de Estatística – INE, Meta-informação.

³ Os dados também podem ser consultados na base de dados Pordata: www.pordata.pt.

ascenda a 39,4%. Em Portugal, o desequilíbrio é e será ainda mais acentuado, pois o valor do rácio de dependência de idosos era de 29,8%, em 2013, projetando-se que, em 2030, seja de 43,6% (European Commission, 2014; OECD, 2014). Nos últimos 30 anos Portugal perdeu perto de um milhão de jovens (entre os 0 e os 14 anos) e ganhou cerca de 900 mil idosos, (pessoas com mais de 65 anos) (INE, 2011a).

Pese embora o fenómeno do envelhecimento da população seja atualmente mais evidente nos países europeus, tenderá a expandir-se, a médio e longo prazo, a outros países desenvolvidos, como por exemplo aos Estados Unidos da América (EUA), que apesar de evidenciarem uma taxa de fertilidade moderada, têm vindo a assistir a um aumento considerável do índice de dependência de idosos (The Economist, 2014a). Noutros países, nomeadamente na América Latina, que tradicionalmente eram países jovens, o envelhecimento da população também se fará sentir nos próximos anos (The Economist, 2014a).

Não obstante algumas exceções ao nível das taxas de natalidade e fecundidade (e.g., Sul da Ásia e África), a população mundial está a envelhecer (The Economist, 2014a), observando-se a ascensão da esperança de vida na generalidade dos países a nível mundial, assim como o incremento do peso que os idosos vão ocupando no total da população de diversos países, bem como no total da população à escala global (Figura 2). Mesmo em países muçulmanos como o Irão onde, por razões de natureza cultural e religiosa, as taxas de natalidade são mais elevadas do que na generalidade dos países ocidentais, a quantidade média de filhos passou de 6,5 em 1980 para 1,9 em 2012 (Wolf, 2014).

Figura 2 - População idosa mundial (percentagem da população total)

Fonte: United Nations, 2013

1.3. Desafios e consequências do envelhecimento da população

Este contexto demográfico que está a emergir, cada vez com maior intensidade, irá afetar os indivíduos, as comunidades, os países e as sociedades como um todo (European Commission, 2011; Gendron, 2011), sendo que estas profundas alterações implicam mudanças nos paradigmas vigentes, uma vez que o envelhecimento da população tem sérias implicações nas políticas e orçamentos públicos, no mercado de trabalho e nas próprias famílias.

Estudos realizados tanto nos EUA como em alguns países da Europa (e.g., Cappelli & Novelli, 2010; von Bonsdorff, 2011), revelam que os trabalhadores desejam continuar a sua vida ativa durante mais tempo, contrariando a noção de que as pessoas viviam a vida de forma sequencial, isto é, a educação era para os jovens, o trabalho para os adultos e o lazer para os idosos (Cappelli & Novelli, 2010). Assim, a idade já não define o que as pessoas fazem ou quando o fazem logo, alguns reformados voltam ao trabalho, outros

iniciam os seus próprios negócios, ou outros ainda trabalham em *part-time* ou de forma voluntária (Cappelli & Novelli, 2010; Kanfer & Ackerman, 2004; von Bonsdorff, 2011). Esta nova tendência fica a dever-se, em grande medida, ao facto das pessoas viverem mais anos e com mais saúde do que anteriormente, querendo continuar a ter um papel ativo na sociedade. Não obstante, as pessoas terão mesmo que trabalhar durante mais anos, quer para sustentar as suas vidas mais longas e saudáveis, quer para conferir sustentabilidade aos sistemas de proteção social (Cappelli & Novelli, 2010).

A idade oficial de reforma é relativamente constante ao longo dos países da União Europeia, variando em 2007, entre os 60 e os 65 anos (Romans, 2007). Todavia, a idade em que efetivamente os indivíduos se reformam revela variações muito mais significativas no seio dos países europeus. A idade média de reforma nos 27 Estados Membros era, em 2006, de 58,1 anos, abaixo do patamar mínimo oficial. Em média, as mulheres reformam-se mais cedo do que os homens em todos os países da União Europeia, exceto no Luxemburgo (Romans, 2007).

Em Portugal, a idade oficial para a reforma era, até 2014, 65 anos. Todavia, em média os cidadãos portugueses reformam-se mais cedo⁴, tanto no setor privado (62,9 anos), como no setor público (59,6 anos). Nas últimas décadas, o fenómeno da reforma antecipada era prática comum, tanto em Portugal como na maioria dos países europeus, constatando-se que os cidadãos se aposentavam antes da idade oficial de reforma. Todavia, tal está a deixar de acontecer, especialmente nos últimos anos, como consequência da crise económica e financeira mundial e em virtude das enormes restrições orçamentais nos países europeus (OECD, 2006, 2012).

Acresce, que o conceito de idade cronológica tem-se vindo a alterar ao longo dos anos (e.g., Gendron, 2011; Lutz, 2014; Peeters & Emmerik, 2008; Schwall, 2012). Se em 1950 ou 1960, uma pessoa com 60 anos já era considerada idosa, hoje já não o é. Os avanços nos cuidados de saúde e nas condições de vida da generalidade das populações permitem que os indivíduos vivam mais anos, mas especialmente com mais saúde e conforto (European Commission, 2011), verificando-se que, com maior frequência, os mais velhos

⁴ Dados obtidos através da base de dados Pordata: www.pordata.pt.

desejam continuar a trabalhar até idades mais avançadas (Cappelli & Novelli, 2010; European Commission, 2011; Smeaton, Vegeris, & Sahin-Dikmen, 2009). Pese embora esta vontade natural dos trabalhadores mais velhos, em boa verdade estes terão forçosamente que prorrogar as suas reformas (OECD, 2012). Se por um lado as taxas de natalidade e fertilidade estão em franco decréscimo ao longo dos últimos anos, o que faz vislumbrar uma futura escassez de mão-de-obra, por outro, os sistemas de segurança social não irão mais comportar as práticas de aposentação levadas a cabo nas últimas décadas (European Commission, 2011; OECD, 2012; Skirbekk et al., 2012).

Poder-se-á dizer que, seja por vontade própria ou por fatores alheios, os indivíduos terão, face às atuais premissas, que trabalhar durante mais anos, para remunerar as suas vidas mais longas e para permitir algum equilíbrio nos sistemas de segurança social (European Commission, 2011; Midtsundstad, 2011; OECD, 2006).

Às organizações requer-se que se adaptem a essa realidade, criando condições para que os colaboradores mais velhos façam uso pleno das suas capacidades e trabalhem até mais tarde. É igualmente importante que fomentem um quadro de cooperação entre mais novos e mais velhos, liberto de estereótipos e preconceitos associados à idade. Naturalmente, medidas de natureza política e económica são igualmente necessárias, mas esse não é o foco dos estudos aqui contemplados.

1.4. O *ageism*

Os estereótipos e as perceções enviesadas acerca das capacidades, motivações e desempenho dos trabalhadores mais velhos levam, muitas vezes, a que se desenvolvam práticas discriminatórias perante esses trabalhadores (e.g., Cappelli & Novelli, 2010). Posthuma, Wagstaff e Campion (2012) discutiram três conceitos importantes. Por um lado, os estereótipos acerca de trabalhadores mais velhos estão relacionados com as perceções e as crenças, conscientes ou inconscientes, acerca de indivíduos baseadas na sua idade. Por outro lado, o preconceito com base na idade está relacionado com a visão menos favorável que outros indivíduos (normalmente mais jovens) terão acerca dos

trabalhadores mais velhos, como consequência da assunção dos estereótipos baseados na idade. Agregando os dois conceitos anteriores surge o *ageism*, que envolve as ideias enviesadas preconcebidas acerca dos mais velhos e a sua consequente discriminação em diversas situações, nomeadamente no trabalho.

Macninol (2005) argumentou em favor de uma distinção concetual entre *ageism* e discriminação etária. Para este autor, enquanto o *ageism* refere-se à aplicação de características do grupo com base na idade assumidas para um indivíduo, independentemente das características reais do indivíduo, a discriminação de idade refere-se ao uso em bruto de "*proxies* de idade" para tomar decisões de gestão de recursos humanos relacionadas com questões como a contratação, o despedimento, a formação, a avaliação de desempenho, a promoção e a aposentação compulsiva. O autor reconhece, contudo, que na prática, o *ageism* e discriminação de idade estão "intimamente ligados" (p. 6).

É importante ressaltar que, embora o *ageism* seja geralmente concebido como preconceito contra as pessoas idosas, na verdade este tem duplo sentido (Duncan & Loretto, 2004; Kite, Stockdale, Whitley, & Johnson, 2005). Deste modo, a discriminação com base na idade tanto pode recair sobre mais velhos, como sobre os mais jovens (Duncan & Loretto, 2004; Kite et al., 2005). Pese embora este não seja o foco deste trabalho, foi encontrada alguma evidência demonstrativa desta realidade (*vd.* estudos 2 e 3, Capítulo 3).

1.5. O *ageism* e as suas consequências para os indivíduos, as organizações e a sociedade

O *ageism*, considerado como a associação de determinadas características (estereótipos) a um indivíduo, devido à sua idade, é muitas vezes defendido por razões de racionalidade económica (Fineman, 2011; Wood, Wilkinson, & Harcourt, 2008). É assumido que, em economias de mercado livre, os trabalhadores mais velhos, por serem considerados mais

caros e/ou com pior desempenho, podem ser legitimamente preteridos pelas empresas, relativamente aos trabalhadores mais jovens. Tais crenças e justificações são, porém, "equivocadas e irracionais" (Loretto et al., 2000, p. 283). Wood e seus colaboradores observaram, igualmente, que tais perspectivas neoliberais não tomam em consideração: (a) a perda de conhecimento, memória corporativa, experiência e competências, resultantes da desvalorização dos trabalhadores mais velhos; e (b) o facto das taxas de rotatividade dos trabalhadores mais velhos serem mais baixas.

De facto, mesmo que disso não haja consciência plena, o *ageism* é um fenómeno pouco estudado nas organizações (T. D. Nelson, 2005) e pode ser tão nefasto e perverso quanto o sexismo ou o racismo. Como T. D. Nelson (2005, p. 209) salientou: "Os mais velhos são hoje tratados como cidadãos de segunda classe, sem nada para oferecer à sociedade (...)". A evidência sugere que o *ageism* prevalece em muitas organizações e na sociedade (Cuddy, Norton, & Fiske, 2005; Fineman, 2011; Loretto et al., 2000; T. D. Nelson, 2005; Ng & Feldman, 2012; Schwall, 2012), sendo compartilhado tanto por empregadores/gestores/líderes, como pelos outros colaboradores (Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2010). Muitas organizações são atravessadas por esta "linha de fratura" geracional que dificulta a cooperação entre colaboradores de diferentes idades. Os estereótipos que cada geração forma acerca da outra surtem efeitos perversos sobre os próprios indivíduos, as organizações e a sociedade. Os mais velhos, quando se sentem discriminados, projetam desconfianças sobre os mais novos e esquivam-se à cooperação. Os conflitos improdutivos emergem, a coordenação do trabalho empobrece, e o potencial detido pelos jovens e pelos menos jovens é desperdiçado (Cappelli & Novelli, 2010).

Os mais jovens, observando (ou adotando) condutas discriminatórias perante os velhos, acabam por desenvolver, consciente ou inconscientemente, o receio de virem a ser alvo de tais práticas quando a inexorabilidade da vida os empurrar para essa outra geração. Mesmo os jovens que pretendam contrariar esta tendência podem enfrentar obstáculos resultantes dos estereótipos vigentes e das práticas organizacionais "fraturantes". Um jovem gestor que pretende investir na formação de um trabalhador mais velho pode confrontar-se com a resistência de responsáveis organizacionais que defendem

concepções menos favoráveis acerca dos mais velhos, sendo confrontados com argumentos apelidados de económicos (mesmo que errados e irracionais), tornando-se difícil de ultrapassar tais obstáculos (e.g., Cappelli & Novelli, 2010; Loretto et al., 2000; T. D. Nelson, 2005; Snap & Redman, 2003).

1.6. Estereótipos negativos e crenças erróneas associadas aos trabalhadores mais velhos

Subsistem, na mente de muitos (principalmente mais jovens) gestores, estereótipos negativos e crenças erróneas acerca dos trabalhadores mais velhos. Na verdade a gestão é um campo repleto de mitos, mitos esses que afetam a realidade. Um mito acerca do modo como a Terra se posiciona relativamente ao Sol não afeta os movimentos desses planetas, mesmo que tal mito seja advogado por milhões de reputados investigadores (Ghoshal, 2005; Ghoshal & Moran, 2005). Mas uma teoria mitificada acerca dos efeitos da idade sobre o desempenho dos membros organizacionais afeta o modo como essas pessoas são geridas e, consequentemente, o respetivo desempenho.

Como Ghoshal, que foi um conceituado professor no INSEAD e na *London Business School*, referiu: “Uma teoria acerca das partículas subatómicas ou do universo – seja ela certa ou errada – não muda os comportamentos dessas partículas ou do universo. Se uma teoria assume que o sol gira em redor da terra, daí não decorre nenhuma modificação do comportamento do sol. Por conseguinte, se a teoria está errada, a verdade é preservada e alguém pode vir a descobri-la. Diferentemente, uma teoria da gestão – se adquirir suficiente adesão – muda os comportamentos dos gestores que começam a atuar de acordo com essa mesma teoria” (Ghoshal, 2005, p.77).

Indubitavelmente, as teorias dos gestores acerca do mundo humano, social e organizacional relevam para o modo como estes atuam e para a forma como os seus colaboradores respondem e reagem a tais ações. Quando as teorias dos gestores estão

fortemente nutridas por mitos estereotipados e discriminatórios, os riscos são maiores. O artigo publicado recentemente em *The Wall Street Journal*, intitulado precisamente “Por que é que tudo o que se pensa acerca da idade pode estar errado” é ilustrativo desta realidade:

“Todos sabemos que à medida que a nossa idade avança, as nossas mentes e os nossos corpos declinam – e a vida torna-se inevitavelmente menos satisfatória e agradável. Todos sabemos que o declínio cognitivo e intelectual é inevitável. Todos sabemos que, à medida que envelhecemos, nos tornamos menos produtivos no trabalho. Ao que parece, tudo isto é errado” (Tergesen, 2014).

1.6.1. Génese dos estereótipos negativos e crenças erróneas associadas aos trabalhadores mais velhos

As razões pelas quais se desenvolvem mitos acerca dos mais velhos, alimentando condutas discriminatórias, podem ter várias origens, tanto históricas, sociais, como económicas (Cappelli & Novelli, 2010; Fineman, 2011; T. D. Nelson, 2005, 2011; Posthuma & Campion, 2009; Posthuma et al., 2012). Uma possível razão assenta no desenvolvimento da imprensa e no aumento das possibilidades de registo e disseminação do conhecimento. Nas sociedades pré-modernas, os mais velhos eram o repositório da “ciência” de então. O conhecimento resultante da experiência era transmitido de geração em geração mediante os registos que os mais velhos acomodavam nas suas mentes. Idade, experiência e conhecimento estavam associados. As famílias e as comunidades sabiam que a sua prosperidade relativa dependia do grau em que respeitavam e valorizavam o conhecimento detido pelos mais velhos, pelo que nessa época, ser mais velho representava um privilégio (T. D. Nelson, 2011). O desenvolvimento da imprensa e de outras formas de comunicação alterou este quadro. A cultura, a tradição e a história das sociedades e das tribos passaram a ser disseminadas repetidamente, conduzindo ao declínio do *status* dos mais velhos. Ser mais velho passou a ser um *problema*, não um privilégio (T. D. Nelson, 2005, 2011).

Outra razão plausível para a emergência dos mitos associados aos mais velhos, bem como à sua discriminação, está associada à revolução industrial, que requereu grande mobilidade das famílias, em busca dos locais onde os empregos eram facultados. Esses eram empregos que requeriam labor manual acentuado e difícil. A menor mobilidade e o menor vigor físico dos mais velhos dificultavam-lhes as deslocações, bem como a execução do próprio trabalho (T. D. Nelson, 2011). Deste modo, ser mais velho passou a significar ser um fardo, mais do que capital valioso.

A discriminação baseada na idade é, por vezes, fundamentada em razões económicas (Fineman, 2011; Wood et al., 2008). Assume-se frequentemente que, nas economias de mercado liberais, dado que os trabalhadores mais velhos são mais dispendiosos, as empresas têm o direito (e mesmo o dever, perante os proprietários e acionistas) de optar pelos mais jovens. Estas crenças e esta justificação são “erradas e irracionais” (Loretto et al., 2000, p. 283). Como se explorará adiante, os custos poderão ser mais elevados, mas não porque a idade seja remunerada, mas sim porque está associada a uma maior experiência e sabedoria. Por outro lado, os trabalhadores mais velhos revelam qualidades (maior lealdade, menores níveis de sinistralidade, e menor absentismo; D’Amato e Herzfeldt, 2008; Hertel et al., 2013a, 2013b) que os tornam menos dispendiosos, quando comparados com os trabalhadores mais jovens.

Ao discriminar os mais velhos, as empresas estreitam a sua base de recrutamento, prescindindo de pessoas valiosas. A desvalorização das competências dos mais velhos gera efeitos perversos no capital social das organizações e no conhecimento tácito, com consequências perversas para o desempenho dos indivíduos, das equipas e das organizações. (Hertel et al., 2013a, 2013b).

1.6.2. Mitos e realidades acerca dos trabalhadores mais velhos

1.6.2.1. Mito 1: Os mais velhos denotam pior desempenho

Um dos maiores mitos, influenciado pelo anseio de “eterna juventude” das sociedades contemporâneas, é o de que os trabalhadores mais velhos são menos capazes de realizar as suas funções, menos competentes e menos criativos e inovadores. Em suma, advoga-se que os mais velhos são menos produtivos e revelam piores desempenhos (e.g., Cappelli & Novelli, 2010; Fineman, 2011; Posthuma & Campion, 2009; Posthuma et al., 2012).

Porém, um grande corpo de pesquisa sugere que a idade é um *proxy* fraco para aferir o desempenho (Loretto et al., 2000), não existindo evidências empíricas que comprovem que a idade e o desempenho se encontrem correlacionados (Cappelli & Novelli, 2010; Fineman, 2011; Lutz, 2014; McDaniel, Pesta, & Banks, 2012; McEvoy & Cascio, 1989; Warr, 1993). Como Fineman (2011, p. 64) argumentou, “não há nenhum efeito consistente entre a idade e o desempenho no trabalho. Os trabalhadores mais velhos normalmente evidenciam um desempenho tão bom quanto o dos mais jovens, ultrapassando-os em muitas áreas (...)”. Não obstante, em funções que exijam maior esforço e vigor físicos, os mais jovens evidenciam, naturalmente, melhor desempenho. No entanto, numa economia do conhecimento, as funções estritamente manuais/físicas são cada vez mais escassas (McDaniel et al., 2012; Posthuma & Campion, 2009).

Importa compreender também que as mais elevadas competências interpessoais e éticas dos mais velhos, assim como a sua experiência e o seu conhecimento acrescidos, são cruciais para o desempenho das equipas e das organizações (Cappelli & Novelli, 2010; Posthuma & Campion, 2009). Além disso, os mais velhos, em média, evidenciam maior lealdade e comprometimento organizacional, estando mais predispostos a fazer sacrifícios em prol da organização, o que na prática se pode traduzir em desempenhos superiores (Klehe, Koen, & De Pater, 2012; McDaniel et al., 2012; Warr, 1993).

Estudos sugerem ainda que, enquanto os mais jovens revelam desempenho *quantitativo* superior, os mais velhos evidenciam desempenho *qualitativo* superior (Backes-Gellner et

al., 2011). Por exemplo, um estudo longitudinal realizado (entre 2003 e 2006) numa linha de montagem da Mercedes-Benz sugeriu que os mais velhos cometiam menos erros, assegurando assim maior qualidade do produto final (Tergesen, 2014).

Como já foi referido, a investigação mostra que não existe qualquer relação sólida entre a idade e o desempenho (Cappelli & Novelli, 2010; Fineman, 2011; Lutz, 2014; McDaniel et al., 2012; McEvoy & Cascio, 1989; Warr, 1993). Importa lembrar os ensinamentos que os estudos da psicologia mostram de forma copiosa: a profecia pode tornar-se realidade (Eden et al., 2000; Manzoni & Barsoux, 2005; Pfeffer, 2001; Tierney & Farmer, 2004). De facto, os estereótipos que pendem sobre os trabalhadores mais velhos tendem a autorreforçar-se, em virtude de as pessoas lhes prestarem atenção, buscando mais informações coerentes com esses estereótipos, em detrimento de informações inconsistentes ou contraditórias. Deste modo, interpretam e utilizam informações ambíguas para confirmar os estereótipos (Erber & Fiske, 1984; Hilton & Von Hippel, 1996), não levando em consideração informações que os invalidem (T. E. Nelson, Acker, & Manis, 1996). Quando, por exemplo, o desempenho dos trabalhadores mais velhos é incompatível com o estereótipo, o alto nível de desempenho pode ser desvalorizado e visto como um mero reflexo de circunstâncias excepcionais (Swim & Sanna, 1996).

Ao veicularem, por mensagens verbais e não-verbais, a mensagem de que os mais velhos são menos competentes, os gestores e as organizações acabam por criar-lhes condições para que eles venham a ser realmente menos bem-sucedidos. O receio de ser discriminado compromete a produtividade:

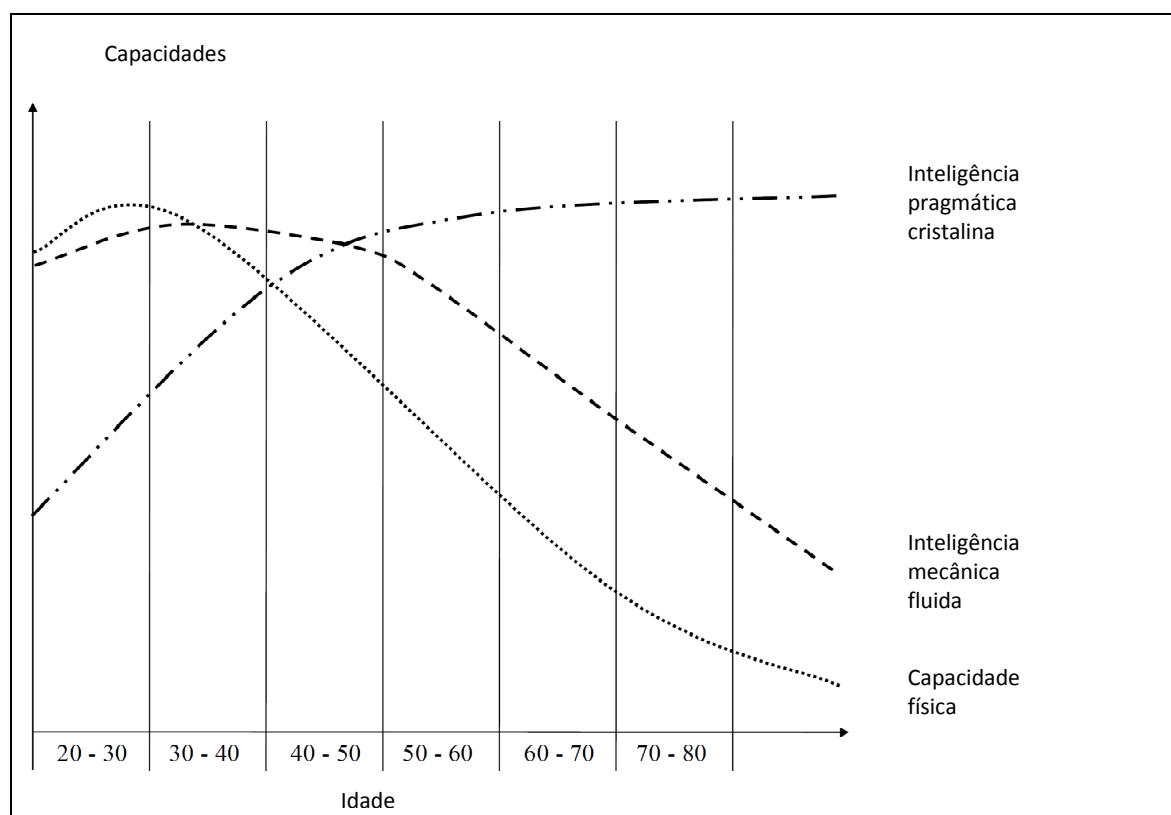
“(...) Quanto mais energia despendemos a defender-nos das ameaças percebidas – muitas delas dirigidas ao nosso sentido de valor e à nossa dignidade – menor a energia de que dispomos para criar valor e maiores os danos que provavelmente criamos. O nutriente mais fundamental, poderoso e duradouro do desempenho (...) é um sentimento de segurança e confiança – em nós próprios no mundo circundante” (Schwartz, 2014).

Se o medo “mata” a produtividade dos indivíduos, também declina a das organizações e a das sociedades. O desperdício do potencial contido nos indivíduos (sejam novos ou velhos) representa uma perda que afeta toda a sociedade.

1.6.2.2. Mito 2: A idade implica a perda de capacidades intelectuais

Sugere este mito que os mais velhos revelam menores capacidades intelectuais e cognitivas. Essa concepção é simplista e enviesada. Embora as denominadas capacidades intelectuais fluídas (capacidade de memória; processamento de informação e raciocínio) regridam com a idade, as capacidades intelectuais cristalizadas (experiência e conhecimento acumulados; sabedoria) tendem a aumentar (Baltes et al., 2004; Cappelli & Novelli, 2010; Kanfer & Ackerman, 2004; Rizzuto, Cherry, & LeDoux, 2012) (Figura 3).

Figura 3 - Evolução das capacidades ao longo da vida⁵



⁵ Adaptada de Backes-Gellner, Schneider, & Veen (2011), que a construíram a partir de Baltes et al. (2004).

Acresce que o eventual *handicap* emergente da inteligência fluída pode ser mitigado por estratégias simples como registos escritos ou lembretes (Cappelli & Novelli, 2010; Kanfer & Ackerman, 2004). Além disso, o acréscimo de inteligência cristalizada dos mais velhos permite-lhes compensar o decréscimo das capacidades intelectuais fluídas. Sabe-se, também, que a experiência revigora os conhecimentos especializados, os quais contribuem para fomentar a produtividade e a criatividade em diversas atividades (Tergesen, 2014)⁶. A inteligência emocional, crucial para a melhoria do desempenho no contexto do trabalho em equipa (Barsade & Gibson, 2007; Caruso & Wolfe, 2001; Joseph & Newman, 2010; Wong & Law, 2002), também aumenta significativamente com a idade. Eis como Tergesen (2014), num artigo de divulgação publicado em *The New York Times*, contestou o mito do declínio cognitivo dos mais velhos:

“Outros académicos têm verificado que o conhecimento e certos tipos de inteligência continuam a desenvolver-se de modos que podem mesmo compensar perdas na capacidade do cérebro para processar nova informação e raciocinar abstratamente. A expertise intensifica-se, o que pode contribuir para incrementar a produtividade e a criatividade. Alguns vão ao ponto de afirmar que a sabedoria – definida como a capacidade para resolver conflitos encarando os problemas a partir de múltiplas perspetivas – floresce”.

Baseando-se em investigação de Denise Park (professora e investigadora na Universidade do Texas, em Dallas) e de Lynn Hasher (professora e investigadora na Universidade de Toronto), Tergesen (2014) argumentou:

“Tal como um velho computador, um cérebro mais velho tipicamente demora mais tempo a processar e a recuperar informação da sua memória lotada. (...). Todavia, recentes descobertas também indicam que – salvo em casos de demência – os adultos mais velhos têm melhor desempenho no mundo real do que nos testes cognitivos. ‘As tarefas levadas a cabo em pesquisas laboratoriais subestimam sistematicamente as verdadeiras capacidades dos adultos mais velhos’”.

⁶ Os artistas conceituais tendem a atingir o pico de criatividade por volta dos 20-30 anos de idade, ao passo que os artistas experimentais tendem a alcançá-lo décadas mais tarde, beneficiando com a experiência.

1.6.2.3. Mito 3: Os mais velhos são menos propensos à assunção de riscos

Existe uma ideia comumente instalada segundo a qual os mais velhos são menos proactivos, mais acomodados e menos propensos ao risco. Alguma investigação sugere que, pelo menos em alguns domínios, essa premissa é errada. Estudos sobre o modo como os erros (inclusive os cometidos no *cockpit* dos aviões, com as consequências dramáticas associadas) são geridos e encarados, sugerem que os mais velhos são mais “corajosos” (Hagen, 2013). Por um lado, os gestores mais jovens, comparativamente com os mais velhos, estão menos dispostos a discutir abertamente os seus próprios erros. Por outro lado, os empregados mais jovens são mais propensos a guardar para si próprios os erros cometidos pelos seus superiores, enquanto os mais velhos estão mais predispostos a corrigir os erros dos seus superiores (Hagen, 2013) e a expressar opiniões desafiantes e construtivas (Frazier & Fainshmidt, 2012; Naus, van Iterson, & Roe, 2007; Tangirala & Ramanujam, 2008).

Uma plausível razão para este diferencial pode residir no facto de os mais velhos serem mais leais à organização (Klehe et al., 2012; McDaniel et al., 2012) e, por conseguinte, mais cientes da necessidade de enfrentar eficazmente os erros, tanto os seus como os dos outros. Outra possível razão é que os mais jovens são mais ciosos dos riscos para as suas carreiras e, por isso, temem que a assunção de erros próprios ou a chamada de atenção dos erros dos superiores sejam perniciosos para si próprios (Cappelli & Novelli, 2010).

É necessário compreender que uma tendência não é uma universalidade. O facto de os mais jovens tenderem a atuar de modo diferente dos mais velhos não significa que o mesmo ocorra em todas as circunstâncias e com todos os jovens ou menos jovens.

1.6.2.4. Mito 4: Não vale a pena investir na formação e no desenvolvimento dos mais velhos

Proclama o quarto mito que os mais velhos revelam pouca capacidade e parca vontade de aprender e desenvolver novas competências (Cappelli & Novelli, 2010; Klehe et al., 2012; Maurer, Wrenn, & Weiss, 2003; Posthuma & Campion, 2009; Wrenn & Maurer, 2004). Por conseguinte, diversos gestores advogam não ser crucial (ou mesmo ser completamente desnecessário e inútil) investir na formação dos mais velhos, seja porque eles são menos capazes de adquirir novas competências (fruto das alegorias: “não se ensina um truque novo a um cão velho”, ou “burro velho não aprende línguas”; Cappelli e Novelli, 2010; Klehe, Koen e Pater, 2012), seja porque acreditam que não permanecerão na organização tempo suficiente para rentabilizar o investimento (porque se irão aposentar), ou seja ainda somente porque admitem que eles “já não querem aprender” (Cappelli & Novelli, 2010; Klehe et al., 2012; Maurer et al., 2003; Posthuma & Campion, 2009; Wrenn & Maurer, 2004).

A evidência (e.g., Finkelstein, Burke, & Raju, 1995; Leibold & Voelpel, 2006) indica que os mais velhos têm menos acesso a ingressar em programas de formação de desenvolvimento, pois os gestores não lhes concedem tal oportunidade, nem tão pouco os encorajam a fazer. Contudo, verifica-se que este argumentário para justificar o não investimento na formação dos mais velhos é frágil. Em primeiro lugar, constata-se que os mais jovens revelam maior tendência para mudar de organização do que os mais velhos (e.g., Cappelli & Novelli, 2010). Em segundo lugar, a investigação mostra que os mais velhos desejam aprender e sugere que a formação de trabalhadores experientes conduz a melhores resultados (Budria & Pereira, 2007; Finkelstein et al., 1995). Por outro lado, as pesquisas mostram que, sendo os mais novos menos leais à organização, a alegada supremacia do investimento neles feita não se concretiza.

Na verdade, muitas vezes, e como já foi referido, a “profecia” transforma-se em “realidade” (ou seja, os mais velhos correspondem ao estereótipo), pois as organizações subavaliam as capacidades e motivações dos mais velhos e veiculam a mensagem de que eles são menos valiosos. Este sentimento torna-os, por vezes, retraídos de participarem

em processos e eventos nos quais temem sentir-se menos valorizados. O sentimento de serem menos apreciados também faz declinar a sua autoeficácia e, por conseguinte, a sua motivação e o seu desempenho (Judge & Bono, 2001; Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich, 2007; Stajkovic & Luthans, 1998).

Ao sentirem-se segregados destes processos, os colaboradores mais velhos desenvolvem sentimentos negativos relativamente ao trabalho e à organização. Sentem-se pouco apreciados e perdem autoestima e autoconfiança. Consequentemente, acabam por se empenhar menos no trabalho e por vir a obter piores classificações nas avaliações de desempenho. Cau-Bareille e seus coautores, num estudo realizado com duas organizações francesas que estavam a modernizar as suas práticas de trabalho, sintetizaram:

“As dificuldades encontradas pelos mais velhos [na formação] são, em última instância, mais uma indicação de problemas de gestão relacionados com a gestão da mudança do que com problemas de formação associados à idade” (Cau-Bareille, Guardart, & Delgoulet, 2012).

1.6.2.5. Mito 5: Os mais velhos receiam e rejeitam a mudança

O quinto mito, relacionado com o anterior, sugere que os mais velhos receiam a mudança, sendo mais avessos à mesma do que os mais jovens (Cappelli & Novelli, 2010; Weiss & Maurer, 2004). A realidade não se compagina com este estereótipo. Por exemplo, uma pesquisa recente envolvendo quase três milhares de empregados de diversas empresas (Kunze et al., 2013a) sugeriu que a idade se relaciona *negativamente* (e não positivamente, como sustenta o mito) com a resistência à mudança. Outro estudo (Rizutto, 2011) sugeriu não haver diferenças entre empregados mais jovens *versus* mais velhos no modo como reagem à introdução de novas tecnologias.

Parece, pois, que tanto jovens como menos jovens podem resistir à mudança (Cappelli & Novelli, 2010; Kunze et al., 2013a; Weiss & Maurer, 2004). O que mais explica essa

resistência não é a idade, mas o modo como a mudança é gerida e operacionalizada. Frequentemente, os mais velhos resistem à mudança porque se sentem arredados da participação nos processos conducentes à mesma, sentindo-se indesejados. Por outro lado, desconfiam de mudanças levadas a cabo por gestores pouco experientes (Cappelli & Novelli, 2010).

1.6.2.6. Mito 6: Os mais velhos já não querem trabalhar

O sexto mito apregoa que os trabalhadores mais velhos “anseiam” pela idade da reforma para abandonarem o trabalho o mais depressa possível, usufruindo dos benefícios da reforma (Capowski, 1994; Gendron, 2011; Midtsundstad, 2011). Na realidade, estudos (Cappelli & Novelli, 2010; CIPD, 2012; Kanfer & Ackerman, 2004; von Bonsdorff, 2011) revelam que os mais velhos, tanto em idade pré-reforma como na pós-reforma, desejariam continuar a trabalhar se lhes fosse concedida essa oportunidade, embora muitas vezes sob moldes distintos dos convencionais (e.g., menor carga horária; maior flexibilidade). Um artigo publicado em julho de 2014 em *New York Times* escrevia:

“Num estudo realizado em 2013 pela Merrill Lynch e pela empresa de consultoria Age Wave, 70% dos indivíduos em idade pré-reforma afirmaram que pretendiam continuar a trabalhar após a aposentação, muitos alegando que ‘procuravam esquemas flexíveis como trabalho a tempo parcial ou combinações de períodos de trabalho com períodos livres” (Zipkin, 2014).

Muitos trabalhadores seniores, mais do que motivados por notoriedade, prestígio, ou compensações financeiras, veem no trabalho uma forma de se sentirem úteis e de realizarem algo com significado para a sociedade, mantendo-se, igualmente, física e mentalmente ativos e satisfazendo as suas necessidades de relacionamento e de pertença (Capowski, 1994; Kanfer & Ackerman, 2004; Kanfer, Beier, & Ackerman, 2012; Loi & Shultz, 2007; Mor-Barak, 1995; von Bonsdorff, 2011).

Indubitavelmente, muitos trabalhadores mais velhos pretendem libertar-se do emprego, do trabalho, mas tal não ocorre meramente porque não querem trabalhar, mas porque se sentem excluídos dos processos, desvalorizados ou desrespeitados pela organização em que trabalham (Cappelli & Novelli, 2010). Observe-se a quantidade de pessoas que, pouco tempo após a aposentação, se dedicam a trabalhos de voluntariado (Cappelli & Novelli, 2010). O trabalho pode ser uma fonte de realização pessoal, é um meio de satisfazer necessidades de relacionamento e de pertença, e ajuda as pessoas a sentirem-se úteis. Ou seja, quando o contexto é favorável, o trabalho pode ser uma fonte de significado para a vida (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013; Bunderson & Thompson, 2009; Grant, 2008; Yeoman, 2014).

1.6.2.7. Mito 7: Os mais velhos implicam custos laborais mais elevados

O sétimo mito advoga que os trabalhadores mais velhos são mais dispendiosos, pelo que as organizações deveriam substituí-los por mais jovens e menos dispendiosos. O argumento assenta na ideia de que é a antiguidade que é remunerada e, por conseguinte, gera custos laborais mais elevados. Algumas investigações sugerem, todavia, que não é a idade, *per se*, que se repercute na remuneração, mas sim o acréscimo de experiência e de sabedoria (Cappelli & Novelli, 2010). Deste modo, as organizações terão, presumivelmente, que pagar mais a trabalhadores mais experientes, dado que a experiência conduz a melhores desempenhos (Cappelli & Novelli, 2010). Ao afastarem colaboradores mais velhos, as organizações perdem esse capital de experiência. Perdem, ainda, o capital social e o conhecimento tácito resultante das redes de relacionamento desenvolvidas durante longo tempo na organização.

Os trabalhadores mais velhos, em dadas matérias, são menos dispendiosos do que os mais jovens, pois sofrem menos acidentes de trabalho e são menos absentistas (Magd, 2003; Ng & Feldman, 2008). Na senda da desconstrução deste mito, Cappelli e Novelli (2010, p. 44) incitaram o leitor a refletir: “(...) vale a pena pensar sobre o que custa a um empregador, qualquer empregador, não contratar trabalhadores mais velhos.”

1.6.2.8. Mito 8: Os clientes preferem colaboradores mais jovens

Sugere o oitavo mito que os clientes sentem-se mais confortáveis e satisfeitos com colaboradores jovens (Cappelli & Novelli, 2010). Todavia, a realidade não se compadece com esta conceção. É inegável o aumento da quantidade de consumidores mais velhos. Alguns estudos revelam a crescente importância económica deste tipo de consumidores em áreas tão variadas como o turismo, a restauração e o entretenimento (Cappelli & Novelli, 2010). Estes consumidores buscam produtos, serviços e experiências relacionadas com os seus valores e o seu estilo de vida, e que satisfaçam verdadeiramente as suas necessidades e aspirações (Cappelli & Novelli, 2010).

Deste modo, os prestadores de serviços mais jovens não são necessariamente os que melhor compreendem o modo de satisfazer as necessidades peculiares deste público-alvo. Os clientes mais velhos podem sentir-se mais satisfeitos com serviços prestados por outros trabalhadores, também eles mais velhos, com quem sentem maior proximidade e identificação (Cappelli & Novelli, 2010; Leibold & Voelpel, 2006). Além disso, em alguns setores, como na banca, os colaboradores mais velhos são mais apreciados pelos clientes (jovens e menos jovens), por lhes transmitirem um sentimento mais elevado de confiança, segurança e fiabilidade numa matéria tão suscetível como é o seu dinheiro.

1.7. Os efeitos perversos dos estereótipos negativos acerca dos trabalhadores mais velhos nos indivíduos, nas organizações e na sociedade

A assunção de estereótipos negativos e crenças enviesadas acerca das capacidades e motivações dos mais velhos por parte dos gestores gera conflitos, mal-entendidos, falhas na comunicação, preconceito mútuo entre os membros da organização, idosos e jovens, problemas de cooperação e efeitos autorrealizáveis, diminuindo a autoeficácia dos trabalhadores mais velhos e o seu desempenho (Blaine, 2012; Cappelli & Novelli, 2010; Leibold & Voelpel, 2006). Ademais, os trabalhadores mais velhos podem também sofrer

violações dos seus contratos psicológicos, com consequências negativas para o seu empenhamento afetivo e normativo, e identificação organizacional (Morrison & Robinson, 1997; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Não menos importante é o desempenho dos indivíduos, das equipas e das próprias organizações, que é negativamente afetado por estas fraturas, que se repercutem em climas atravessados por desconfiança, cinismo, quebras de cooperação, obstáculos à comunicação e menor entrega ao trabalho (Cappelli & Novelli, 2010).

Os trabalhadores mais velhos possuem várias características positivas para as organizações (e.g., maior comprometimento organizacional, menor absentismo, elevadas capacidades interpessoais e éticas; D'Amato e Herzfeldt, 2008; Hertel et al., 2013a, 2013b), que se negligenciadas ou subestimadas, podem originar efeitos perversos para os indivíduos e para as organizações. Duncan e Loretto (2004, p. 96) argumentaram:

"Esses estereótipos não são só equivocados e irracionais, mas também comercialmente prejudiciais quando colocados em prática, em ação: retornos pobres no investimento em capital humano; estreitamento na base de recrutamento; perda de capacidades, experiência e memória organizacional; e um equilíbrio abaixo do desejável entre a juventude e a maturidade (Taylor e Walker, 1995) ".

Os estereótipos negativos acerca dos trabalhadores mais velhos também dão origem à sua saída precoce das organizações e reduzidas taxas de reentrada, produzindo desequilíbrios e pressões sobre os sistemas de segurança social (ou seja, a relação entre a população ativa e inativa diminui; Lutz, 2014), originando efeitos danosos sobre a economia e prejudicando o próprio desenvolvimento económico dos países (Porcellato et al., 2010; World Economic Forum, 2013). Kedefors e Hanse (2012, p. 29) afirmaram que "em muitos países do mundo, incluindo nos países membros da UE, há uma crise demográfica que se aproxima e que muitas vezes é referenciada como uma ameaça para os sistemas de segurança social."

Porcellato e seus coautores apontaram o quão altos serão os custos da baixa participação no mercado de trabalho dos trabalhadores mais velhos:

"O custo económico total é alto. A queda nas taxas de participação no mercado de trabalho entre os indivíduos com mais de 50 anos, desde 1979, custa à economia cerca de 16 biliões de Libras por ano, em termos de PIB perdido e despende ao erário público 3-5 biliões em benefícios extras e impostos perdidos " (Cabinet Office, 2000, p. 5).

Além disso, como o recente "Relatório do Capital Humano" do Fórum Económico Mundial (2013, p. 5) clarificou:

"De uma perspetiva de stock de capital humano, a baixa taxa de participação da força de trabalho 'prata' no mercado de trabalho é encarada como indesejável, mas é particularmente negativa para os países com uma expectativa de vida longa e saudável, que enfrentam o envelhecimento da população e a diminuição da força de trabalho".

1.8. As atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos

Alguns responsáveis organizacionais têm consciência de que a aposentação dos mais velhos representa perda de conhecimento e de experiências importantes, mas não são proativos no enfrentamento do problema. Por um lado, não criam condições para que os mais velhos partilhem, antes e depois da aposentação, o capital adquirido ao longo da vida de trabalho. Por outro, não procuram encontrar mecanismos que, no quadro da lei, permitam o prolongamento de serviços prestados à organização (Cappelli & Novelli, 2010).

As atitudes dos gestores e responsáveis organizacionais perante os trabalhadores mais velhos, baseadas em crenças enviesadas e preconceitos infundados, conduzem à sua discriminação no recrutamento e na seleção, na formação, nas oportunidades de promoção, nas avaliações de desempenho e nas políticas de saída (K. Daniel & Heywood, 2007; Loretto et al., 2000; Perry & Parlamis, 2006; Posthuma et al., 2012; Taylor &

Walker, 1998). Tais atitudes originam também perdas decorrentes do desaproveitamento de uma força de trabalho diversificada (Backes-Gellner & Veen, 2013; Hertel et al., 2013a, 2013b) e de várias qualidades positivas dos mais velhos, quando comparados aos trabalhadores mais jovens (e.g., maior comprometimento organizacional, menor absentismo, superiores competências interpessoais e éticas: D'Amato e Herzfeldt, 2008; Hertel et al., 2013a, 2013b). Por outro lado, estas atitudes dos gestores promovem os conflitos entre mais jovens e mais velhos, falhas na comunicação e problemas de coordenação na realização das tarefas (Cappelli & Novelli, 2010).

As atitudes dos gestores prejudicam igualmente as ambições dos trabalhadores mais velhos e dificultam a realização das suas necessidades de satisfação, a sua situação económica, o seu bem-estar e a sua dignidade (OECD, 2006; Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2009; Wood et al., 2008). Ademais, produzem efeitos autorrealizáveis sobre os trabalhadores mais velhos, no sentido em que diminuem a sua autoeficácia e, por essa via, o respetivo desempenho (Blaine, 2012; Cappelli & Novelli, 2010; Fineman, 2011; Leibold & Voelpel, 2006; Stajkovic, Lee, & Nyberg, 2009; Stajkovic & Luthans, 1998).

1.9. A relevância das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos

Os gestores são agentes importantes na condução e no desempenho das equipas e das organizações (Hannah, Avolio, Luthans, & Harms, 2008; Yukl, 2013) e, indiretamente, no desenvolvimento das economias em que operam (Bloom, Genakos, Sadun, & Van Reenen, 2012; Bloom, Lemos, Sadun, Scur, & Van Reenen, 2014; Bloom, Sadun, & John, 2012). As suas atitudes afetam as suas práticas de gestão e, indiretamente, o desempenho dos colaboradores, das organizações e das respetivas economias. As atitudes de um gestor para com os mais velhos afetam o modo como os gerem, as oportunidades de formação que lhes concedem (ou não), a decisão de os selecionar ou rejeitar em processos de seleção, ou a opção de os descartar ou de os manter em processos de *downsizing*. Tal como Schalk e colaboradores argumentaram:

“A forma como os colaboradores mais velhos são considerados na sociedade em geral e pelos gestores e departamentos de Recursos Humanos, em particular, tem um impacto importante no tratamento desta categoria de trabalhadores no seio de uma organização. Ademais, a sensibilidade dos Recursos Humanos ao fator idade pode afetar o bem-estar, o desempenho e a saúde dos colaboradores” (Schalk et al., 2010, p. 81).

1.10. As atitudes dos gestores e segurança psicológica das equipas

1.10.1. Introdução

As atitudes dos gestores para com os trabalhadores mais velhos são relevantes para as suas decisões ao nível do recrutamento, da seleção, ou do ingresso em programas de formação, matérias que foram discutidas nas secções anteriores e que voltarão a ser abordadas nos Capítulos 2, 3 e 4. Não obstante, pressupõe-se que tais atitudes possam ser igualmente relevantes para o funcionamento das equipas. Conjeturou-se que a segurança psicológica fosse uma variável dependente relevante para o bom funcionamento das equipas, pois a literatura patenteia a sua importância para a aprendizagem, a inovação e o desempenho das equipas.

Nas secções seguintes expor-se-á o conceito de segurança psicológica, os seus potenciais benefícios e as razões pelas quais se considera que as atitudes dos gestores podem interferir nessa variável de nível equipa. O quinto estudo, descrito no Capítulo 5, debruça-se especificamente sobre este tema.

1.10.2. A segurança psicológica e seus benefícios

A segurança psicológica foi inicialmente definida como o sentimento do empregado de que pode manifestar o seu verdadeiro “eu” sem receio de que daí advenham consequências negativas para a sua imagem, o seu *status* ou a sua carreira (Kahn, 1990). Posteriormente, Amy Edmondson (Edmondson, 1999, 2004, 2012), argumentou que a

segurança psicológica poderia ser considerada um constructo de nível coletivo, mais do que um atributo ou sentimento de cada empregado.

É hoje amplamente reconhecido que o constructo pode ser entendido a três níveis distintos: individual, de equipa, e organizacional (Edmondson & Lei, 2014). Deste modo, (a) os indivíduos podem sentir-se mais ou menos psicologicamente seguros; (b) as equipas podem denotar maior ou menor segurança psicológica; (c) uma equipa pode ser psicologicamente segura num contexto organizacional não tão seguro. Não obstante, existem razões para se supor que a matéria é especialmente relevante no seio das equipas (Edmondson, 2004). A segurança psicológica emerge a esse nível quando os membros da equipa “confiam e respeitam-se mutuamente, o que gera um sentimento de confiança de que a equipa não criará embaraço, não rejeitará e não punirá ninguém por se expressar livremente” (Edmondson, 2012, p. 119). Por conseguinte, a segurança psicológica envolve confiança mútua, mas vai mais além.

A investigação sobre a matéria é bastante clara, assegurando que as equipas psicologicamente seguras aprendem mais, inovam e obtêm melhores desempenhos (Edmondson & Lei, 2014). Os efeitos positivos da segurança psicológica na aprendizagem, espírito inovador e desempenhos das equipas ocorrem por inúmeras razões (Baer & Frese, 2003; Brown & Leigh, 1996; Edmondson, 2012; Edmondson & Lei, 2014), tais como: (a) o sentimento de liberdade dos membros da equipa, tanto individual como coletivamente, para contribuir com ideias e sugestões sobre como prosseguir os objetivos da equipa de modo mais eficaz; (b) a partilha de informação, que permite à equipa progredir e lidar mais eficazmente com obstáculos e oportunidades, expressando igualmente as suas dúvidas e questões de modo a melhorarem o funcionamento da equipa; (c) a liberdade na tomada de iniciativa na remoção de obstáculos à prossecução dos objetivos e na apresentação e desenvolvimento produtos e serviços novos e criativos; (d) a existência de um foco mais acentuado na prossecução dos objetivos da equipa, do que na proteção contra possíveis ameaças; (e) a oportunidade de exploração mais livre das possibilidades de melhoria, criando assim novo conhecimento; (f) o facto de se encararem os erros como oportunidades de aprendizagem, pelo que quando se cometem

erros, eles são assumidos, permitindo, deste modo, que os outros membros da equipa evitem cometer o mesmo erro.

A consequência global deste sentimento e destas ações partilhadas é um desempenho mais elevado (Brown & Leigh, 1996; Choo, Linderman, & Schroeder, 2007; Edmondson, 1999, 2003, 2004, 2008, 2012; Edmondson & Lei, 2014; Hirak, Peng, Carmeli, & Schaubroeck, 2012; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011). Sem um tal ambiente de segurança psicológica, muitas inovações jamais teriam ocorrido. Por exemplo, os célebres Post-It da 3M resultaram de um processo repleto de falhas e tentativas (Edmondson, 2008). Assim se compreende como a segurança psicológica promove a capacidade de aprendizagem e o desempenho das equipas (Edmondson, 2008). Cunha e Rego (2013), efetuam um síntese elucidativa dos efeitos benéficos da segurança psicológicas, tanto nos indivíduos, como nas equipas (Tabela 1).

Distintamente, nas equipas com fraca segurança psicológica, as pessoas receiam expressar a sua opinião por receio de represálias ou de reações menos favoráveis que coloquem em causa a sua imagem e a sua carreira. Consequentemente, o risco de decisões de má qualidade aumenta, uma vez que os membros da equipa receiam pedir ajuda. Tal conduz, inevitavelmente a um pior desempenho (Edmondson, 2008, 2012). Nas equipas com reduzida segurança psicológica, não floresce a entreajuda, uma vez que os seus membros receiam que daí possam emergir comportamentos oportunistas. Nessas equipas, o membro que comete algum erro (mesmo que honesto e fruto de grande dedicação) não o assume nem o divulga, pelo que outras pessoas continuarão a cometê-lo (Edmondson, 2004, 2008, 2012).

Tabela 1 - Benefícios da segurança psicológica ⁷

Clima de franqueza	As pessoas estão dispostas a expressar opiniões e adotar atitudes de abertura e franqueza, sem receio de serem penalizados na sua reputação, na sua carreira, ou nos relacionamentos.
Melhor uso das capacidades individuais	O clima de confiança, e de comunicação abertura e franca permite que as pessoas explorem caminhos e façam melhor uso das suas capacidades intelectuais. Ao contrário, o medo inibe a expressão e uso dessas capacidades.
Aproveitamento do potencial existente	Todo o conhecimento e todo o potencial existente na equipa são usados – pois as pessoas ajudam-se mutuamente, e divulgam o que sabem e pensam.
Transferência de conhecimento	Os membros da equipa aprendem uns com os outros e o conhecimento é mais facilmente transferido entre eles.
Maior criatividade	As pessoas são mais criativas, isto é, apresentam mais ideias novas e úteis para a resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Desse modo, as possibilidades de inovação da equipa aumentam.
Pedidos de ajuda que melhoram as decisões	Ao pedirem ajuda, as pessoas aumentam as possibilidades de tomar melhores decisões e incorrem em menores riscos de errar.
Mais iniciativa	As pessoas experimentam menos receios de errar. Por conseguinte, tomam mais iniciativas inovadoras – sabem que, se errarem, o erro honesto será perdoado e tomado como oportunidade para a aprendizagem.
Assunção e partilha de erros	As pessoas assumem e partilham os erros cometidos. Desse modo, outras pessoas podem aprender a evitar os mesmos erros.
Conflito construtivo mais provável	Os conflitos construtivos são mais prováveis, e do debate aberto de ideias emergem melhores soluções para os problemas e oportunidades.
Satisfação e entusiasmo	Os membros da equipa desenvolvem mais satisfação e entusiasmo com o trabalho, empenhando-se mais e alcançando melhores desempenhos.
Maior nível de exigência e ambição	Mais do que promover um clima permissivo, a segurança psicológica pode ajudar a equipa a assumir riscos e a prosseguir objetivos desafiantes e ambiciosos.

⁷ Fonte: Cunha & Rego (2013)

Alguns exemplos ajudam a compreender os riscos da ausência de segurança psicológica. Os trabalhos de Edmondson com equipas médicas mostraram que, nas equipas médicas mais eficazes, haviam sido identificados mais erros médicos. O resultado pode parecer paradoxal, mas é plausível (Edmondson, 1999, 2008, 2012). As equipas mais eficazes registam mais erros médicos, não porque cometam mais erros, mas porque os assumem e os partilham mais frequentemente. Por conseguinte, a pessoa que comete um erro sente segurança para o assumir e o partilhar, logo, evita que o erro venha a ser cometido por outras pessoas, tornando a equipa mais eficaz. Em equipas cuja segurança psicológica seja reduzida, quem comete um erro não o partilha, impedindo a aprendizagem e a melhoria da própria equipa (Edmondson, 1999, 2008, 2012).

Outro exemplo esclarecedor da importância da segurança psicológica reporta-se ao líder do grupo Samsung, Lee Kun Hee, que decidiu investir no negócio do fabrico de automóveis. Diversos gestores da equipa de gestão não se manifestaram, apesar de terem sérias reservas à valia do vultuoso investimento (Rego, Cunha, & Clegg, 2012). De facto, o investimento foi um enorme fracasso e o negócio teve que ser abandonado, após avultadíssimos prejuízos. O próprio Lee Kun Hee lamentou-se, posteriormente, de ninguém o ter alertado para os riscos, porém, foi a sua própria conduta que inibiu os críticos do projeto de se manifestarem. Ou seja, os membros da sua equipa não experimentavam segurança psicológica para se manifestarem livremente.

1.10.3. Atitudes dos gestores e segurança psicológica das equipas

A investigação sugere que a atuação dos líderes é relevante para a construção da segurança psicológica das suas equipas (Edmondson, 2012; Edmondson & Lei, 2014; Hirak et al., 2012; May, Gilson, & Harter, 2004; Schaubroeck et al., 2011), uma vez que estes moldam as perceções coletivas (Ou et al., 2014) e, pelo modo como se comportam, atuam como exemplo, bom ou mau.

Existem razões para se supor que os gestores/líderes com atitudes mais positivas para com os trabalhadores mais velhos contribuem para o desenvolvimento da segurança psicológica das suas equipas. Os gestores com atitudes negativas perante os trabalhadores mais velhos adotam condutas menos respeitadoras para com eles, o que gera declínio da confiança no seio da equipa. Ademais, líderes com essas atitudes negativas também envolvem menos os trabalhadores mais velhos em decisões conjuntas com os mais novos, logo os fluxos de comunicação e partilha de informação são menores. Consequentemente, quebra-se o sentimento coletivo de que a equipa é um lugar psicologicamente seguro (Edmondson, 2004, 2012; Hirak et al., 2012).

Distintamente, os gestores com atitudes mais favoráveis promovem a cooperação e a confiança no seio da equipa, criando condições para que os mais velhos (e, indiretamente, todos os membros da equipa) assumam as suas fragilidades e erros, se expressem livre e construtivamente, solicitem e prestem ajuda, contribuam com as suas ideias e posições para gerar processos, produtos e serviços de melhor qualidade, e tomem iniciativas de melhoria. Estes gestores promovem igualmente os relacionamentos de elevada qualidade e os conflitos funcionais, ambos sendo encorajadores da segurança psicológica (Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson & Lei, 2014; Stephens, Heaphy, & Dutton, 2012).

1.11. Conclusão

Os cinco estudos aqui apresentados pretendem explorar a natureza das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos, fazendo jus à escassez de literatura sobre a matéria. Neste sentido pretende-se: (a) desenvolver e validar um instrumento de medida das atitudes dos gestores para com os trabalhadores mais velhos, uma vez que os estudos sobre a matéria são escassos, sendo que os existentes não evidenciam riqueza dimensional necessária à compreensão da natureza das atitudes os gestores; (b) investigar como essas atitudes influenciam as decisões dos gestores em matérias como o recrutamento e a seleção, ou a escolha de colaboradores para participar em processos de

formação e desenvolvimento; (c) indagar se as atitudes dos gestores explicam o funcionamento das suas equipas, particularmente a sua segurança psicológica, um constructo de grande relevância para a aprendizagem, a cooperação interna, e o desenvolvimento das equipas; (d) analisar as diversas formas como os gestores combinam idiossincraticamente as suas atitudes em perfis ou configurações, procurando testar se existe algum estereótipo predominante ou se diferentes gestores formam diferentes leituras acerca das características dos trabalhadores mais velhos; e (e) explorar a natureza e as consequências das atitudes dos estudantes universitários (associados direta ou indiretamente à formação em gestão, portanto, potencialmente futuros gestores) para com os trabalhadores mais velhos.

CAPÍTULO 2

EXPLORANDO AS PERCEÇÕES DE GESTORES E APOSENTADOS UNS EM RELAÇÃO AOS OUTROS (ESTUDO 1)

2.1. Introdução

Num quadro de envelhecimento da população e dos membros organizacionais em geral, as organizações podem estar a perder oportunidades de melhoria do desempenho individual e organizacional devido ao modo como gerem os trabalhadores mais velhos. Podem, designadamente, estar a desperdiçar diversos benefícios advindos da diversidade etária – tais como maior produtividade, níveis superiores de inovação, e maiores capacidades de resolução de problemas associadas à multiplicidade de perspetivas e experiências (Boehm, Kunze, & Bruch, 2013; Hertel et al., 2013a, 2013b; Kunze et al., 2011, 2013b). Gerir, motivar, atrair e reter trabalhadores mais velhos pode ser, não um problema, mas uma oportunidade para as organizações atuais.

As atitudes dos gestores perante esses trabalhadores podem afigurar-se como um entrave relevante (Kadefors & Hanse, 2012; Schalk et al., 2010) à transformação desses desafios em reais oportunidades de melhoria da competitividade organizacional, pelo que é importante estudar o conteúdo e as consequências dessas atitudes. É nesse quadro que se insere esta investigação. As razões específicas pelas quais é recomendável desenvolver e validar um instrumento de medida das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos serão explanadas no capítulo seguinte. Todavia, importa referir que os instrumentos para medir atitudes e crenças para com os mais velhos que estão disponíveis na literatura não foram testados com gestores, havendo razões para supor que as atitudes das pessoas em geral não sejam necessariamente coincidentes com as atitudes dos gestores. Por outro lado, os instrumentos disponíveis na literatura são dimensionalmente pobres, não refletindo devidamente as perceções sobre os mais velhos

que são “complexas e multidimensionais” (Kite et al., 2005, p.255), e não sendo suficientemente abrangentes para incluir a vasta gama de atitudes que os gestores podem formar acerca dos mais velhos (Van Dalen et al., 2010). Por conseguinte, entendeu-se necessário o desenvolvimento de uma medida multidimensional que representasse melhor a realidade.

O primeiro estudo contemplado nesta dissertação, de natureza marcadamente exploratória, visa avaliar as percepções de gestores e aposentados, uns em relação aos outros, permitindo a recolha de conteúdo semântico que permitisse a redação de itens, para posterior inclusão no instrumento de medida das percepções dos gestores acerca dos trabalhadores mais velhos. O estudo envolveu tanto gestores, como aposentados, tendo-se adotado abordagens distintas para cada uma das categorias de participantes. A inclusão de aposentados, em detrimento de colaboradores mais velhos ainda no ativo (cuja posição é normalmente subordinada), derivou essencialmente do facto de os aposentados se encontrarem numa posição psicologicamente mais segura (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014) relativamente às organizações em que trabalharam, sendo assim expectável que se pronunciem de forma mais franca e aberta, desprovidos de receios de que a manifestação das suas opiniões acerca das organizações e dos gestores com quem trabalharam acarretem consequências negativas (Giacalone & Knouse, 1997). Sublinhe-se ainda que, os aposentados fazem parte de uma categoria que não é vulgarmente incluída nos estudos sobre a gestão de pessoas nas organizações. As experiências de trabalho destes indivíduos, levada a cabo durante décadas, poderá contribuir para enriquecer um instrumento de medida que se pretende multidimensional e o mais abrangente possível.

Saliente-se que, apesar do objetivo deste estudo se centrar na recolha de material semântico para a construção do instrumento de medida das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos, a riqueza do material recolhido em duas fontes (gestores e aposentados) dignou-se a uma análise detalhada. Deste modo, nas secções seguintes, serão expostos os procedimentos utilizados para levar a cabo este estudo, analisar-se-á a amostra de gestores e aposentados e apresentar-se-ão os resultados

alcançados. Por fim, discutir-se-ão os resultados obtidos e as principais limitações do estudo.

2.2. Procedimentos

2.2.1. Gestores

Para a recolha de dados junto dos gestores foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas, por se ter considerado que permitiriam aos entrevistados expressar livremente a sua opinião, seguindo, porém, um guião de entrevista. Como Louise Barribal e While (1994) referiram, “as entrevistas semiestruturadas são adequadas para a exploração das perceções e opiniões dos respondentes”, sendo esse exatamente o nosso propósito.

Foram contactados 14 gestores da região de Aveiro, dentro da rede informal de contactos profissionais dos investigadores, através de correio eletrónico ou por telefone, no sentido averiguar a sua disponibilidade em participar no estudo que pretendíamos levar a cabo, tendo sido expostos os objetivos e âmbito da investigação. Todos os gestores contactados manifestaram interesse em participar. Num segundo contacto com os gestores, também efetuado via correio eletrónico ou por telefone foram agendadas reuniões para a realização das entrevistas. A realização das entrevistas decorreu entre fevereiro e setembro de 2012.

Apesar de alguns autores (Louise Barriball & While, 1994) advogarem que a gravação áudio das entrevistas permite uma replicação do seu teor, optou-se por não proceder à sua gravação, no sentido de prevenir que os gestores se sentissem constrangidos em expressar a sua real opinião acerca dos assuntos abordados, cujo teor é sensível, evitando igualmente respostas tendenciosas ou enviesadas. Como Boni e Quaresma (2005) afirmaram, a presença de um gravador pode afigurar-se como um fator de inibição. Já Lee (2004, p. 880) sugeriu que os indivíduos em posições de poder são mais propensos a

serem “hostis a ser gravados”. Por conseguinte, foram tiradas notas escritas detalhadas, à medida que as entrevistas foram decorrendo.

As entrevistas duraram entre 45 e 90 minutos (média: 61,1 minutos), tendo incidido sobre os seguintes tópicos principais: (a) qualidades positivas e negativas dos trabalhadores mais velhos *versus* mais jovens, (b) implicações, para as organizações, advindas da aposentação dos trabalhadores mais velhos (c) concepções sobre se os trabalhadores mais velhos devem/podem continuar a trabalhar na organização depois de se aposentarem, tarefas que deveriam/poderiam executar, e implicações para a organização; (d) candidatos mais velhos *versus* jovens num processo de recrutamento/seleção.

2.2.2. Aposentados

Relativamente aos aposentados, foi utilizada uma abordagem distinta, tendo sido utilizado o *focus group* como método para a recolha dos dados. O *focus group* foi utilizado para promover a interação entre os participantes, com o objetivo de os incentivar a trocar experiências e opiniões sobre a temática em análise. Tal interação permitiu aos investigadores recolher informações muito mais detalhadas e ricas e explorar em profundidade as opiniões e experiências dos participantes (Kitzinger, 1996; Morgan, 1996, 1997), permitindo igualmente a recolha de dados num contexto social. A interação dentro dos grupos, fomentada pelo investigador, atuou como facilitador da partilha de experiências de trabalho dos aposentados nos seus últimos anos antes da reforma.

Foram contactadas, através de correio eletrónico ou por telefone, três associações de seniores na região de Aveiro e uma Universidade sénior na região da Figueira da Foz, as quais faziam parte da rede informal de contactos profissionais dos investigadores. Foi explicado aos responsáveis dessas instituições os objetivos e âmbito da investigação. Todas as instituições contactadas aceitaram participar na pesquisa, autorizando que fosse agendada uma primeira visita às suas instalações para uma breve conversa informal com

alguns dos seus membros, durante a qual lhes foi exposto o nosso propósito. Compareceram às primeiras reuniões, nas instalações das respetivas instituições, um total de 28 aposentados. Todos manifestaram a sua disponibilidade para participar na investigação. Nessas mesmas reuniões foram agendados novos encontros com os membros de cada instituição para a realização da respetiva sessão de *focus group*.

Foi realizado um *focus group* na Universidade sénior e em cada uma das associações de seniores. Cada sessão durou, em média, 1 hora e 45 minutos (mínimo: 1 hora e 35 minutos; máximo: 1 hora e 55 minutos). Os dados foram recolhidos entre outubro e novembro 2012. As anotações escritas foram utilizadas em detrimento da gravação áudio, uma vez que (a) a experiência dos investigadores com este tipo de participantes sugeria que a gravação áudio poderia inibir a interação entre os participantes, e (b) o diálogo simultâneo é frequente, tornando-se difícil de distinguir os diferentes pontos de vista através da gravação (Finch & Lewis, 2003). A gravação em vídeo também não foi considerada como uma opção viável devido ao seu carácter intrusivo (Macnaghten & Myers, 2007) e a muitas outras desvantagens e limitações, nomeadamente questões de natureza ética (Barbour, 2007).

A discussão e a interação nos grupos focaram-se nas experiências dos aposentados nos seus últimos anos de trabalho antes da reforma, centrando-se nos seguintes tópicos: (a) qualidades positivas e negativas dos trabalhadores mais velhos *versus* jovens, (b) como a organização e os gestores se comportaram para com eles nos últimos anos antes da reforma, (c) as suas relações com os jovens trabalhadores; (d) eventual desejo de continuar a trabalhar na organização após a aposentação.

2.3. Amostra

2.3.1. Gestores

A amostra de gestores composta por 14 indivíduos, foi recolhida por conveniência. A Tabela 2 evidencia a caracterização desta amostra. Os gestores inquiridos são, na sua

grande maioria, do género masculino (86%); a média de idade cifra-se nos 41,3 anos (desvio-padrão: 7,46); 64,3% oriundos do setor da indústria e 35,7% do setor dos serviços. Todos os gestores inquiridos possuíam formação académica superior.

Tabela 2 - Caracterização da amostra de gestores, estudo 1

Género	n	Grupo Etário	n	Setor de Atividade	n
Masculino	12	<35	3	Serviços	5
		[35 -40[4		
Feminino	2	[40-45]	4	Indústria	9
		>45	3		

2.3.2. Aposentados

A amostra de aposentados, também de conveniência, é constituída por 28 indivíduos: 14 aposentados do setor dos serviços e 14 do setor da indústria. Dos aposentados que participaram neste estudo, 34% destes possuíam formação universitária e os restantes (66%) detinham qualificações entre o 9º e o 12º ano. A idade média dos aposentados é de 67,0 anos (dp: 4,26), sendo que 50% são do sexo feminino e 50% do sexo masculino, estando reformados há cerca de 4 a 8 anos. Os aposentados eram membros de uma Universidade Sénior e de três associações de seniores. Em cada Instituição foi realizado uma sessão de *focus group*. Na Universidade a sessão de *focus group* contou com 7 participantes; na associação de seniores A com 6; na associação de seniores B com 8; e na associação de seniores C com 7 participantes (Tabela 3). Todos os grupos eram constituídos por homens e mulheres, aposentados da indústria e dos serviços e por indivíduos de diferentes idades (a média de idade variou entre 64 e 65 anos; Tabela 3).

Tabela 3 - Caracterização da amostra de aposentados, estudo 1

<u>Instituição</u>	Total Participantes	Homens			Mulheres		
		n	Idade Média	Setor de Atividade	n	Idade Média	Setor de Atividade
Universidade Sênior	7	3	66	Serviços: 3 Indústria: 0	4	64	Serviços: 4 Indústria: 0
Associação de Seniores A	6	4	65	Serviços: 1 Indústria: 3	2	62	Serviços: 1 Indústria: 1
Associação de Seniores B	8	3	70	Serviços: 2 Indústria: 1	5	62	Serviços: 3 Indústria: 2
Associação de Seniores C	7	4	67	Serviços: 1 Indústria: 3	3	59	Serviços: 2 Indústria: 1

2.4. Resultados

2.4.1. Percepções dos gestores sobre os trabalhadores mais velhos

Os resultados foram organizados de acordo com cinco categorias: (1) características positivas dos trabalhadores mais velhos; (2) características negativas e/ou lacunas dos trabalhadores mais velhos; (3) percepções dos gestores acerca implicações para a organização advindas da aposentação dos trabalhadores mais velhos; (4) os trabalhadores mais velhos como os membros da organização após a idade típica de reforma; e (5) recrutamento/seleção de trabalhadores mais velhos *versus* trabalhadores mais jovens. Para cada categoria foram identificados diferentes temas (Hinkin, 1998). A Tabela 4 resume os resultados.

2.4.1.1. Características positivas dos trabalhadores mais velhos

Todos os gestores consideraram que os trabalhadores mais velhos têm mais experiência de trabalho e todos, exceto um, referiram que os trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento, tanto tácito como explícito. Como referiu um gestor: “...Eles sabem coisas que mais ninguém sabe...” (gestor #12; masculino; 50 anos; indústria). Outro mencionou: “...O conhecimento que eles levam consigo é, muitas vezes, irrecuperável” (gestor #14; masculino; 51 anos; indústria).

Quase todos os gestores consideraram os trabalhadores mais velhos como sendo mais prudentes/sensatos (n = 12) e leais (n = 12). Por exemplo, um gestor indicou: “Os mais velhos têm características que os mais novos ainda não possuem...são mais leais...mais comprometidos” (gestor #9; masculino; 44 anos; indústria).

A maioria dos gestores (n = 11) também considerou os trabalhadores mais velhos como sendo detentores de uma vasta rede de relacionamentos pessoais e profissionais (ou seja, elevado capital social, n = 11). Como revelou um gestor: “...Eles...conhecem pessoas que mais ninguém conhece” (gestor #12; masculino; 50 anos; indústria).

Muitos dos gestores consideraram que, no global, os trabalhadores mais velhos têm competências superiores (n = 10), são menos absentistas (n = 10) e são tão produtivos quanto os trabalhadores mais jovens (n = 9). Um gestor mencionou o seguinte, relativamente ao baixo absentismo dos trabalhadores mais velhos:

“...Eles já não faltam tanto ao trabalho, os filhos já não ficam doentes...já não têm reuniões na escola, festas de Natal, em suma, os filhos já são crescidos!... Eles (os filhos) são a razão principal para os pais faltarem ao emprego” (gestor #8; feminino; 43 anos; indústria).

2.4.1.2. Características negativas e/ou lacunas dos trabalhadores mais velhos

Inúmeros gestores (n = 11) consideraram os trabalhadores mais velhos como tendo menor capacidade física para desempenhar tarefas que exigem maior esforço físico. Alguns afirmaram que os trabalhadores mais velhos são menos produtivos (n = 5) e estão

menos motivados (n = 9). Neste contexto, um gestor afirmou: “...Os mais velhos já não querem estar aqui...querem fazer outras coisas” (gestor #3; feminino; 31 anos; indústria).

Metade dos gestores considerou que os trabalhadores mais velhos rejeitam a formação. Como referiu um gestor: “...Eles já não querem aprender, eles já não têm interesse” (gestor #1, masculino; 33 anos; serviços).

Alguns dos gestores consideram que os trabalhadores mais velhos representam elevados custos para a organização (n = 9), tendo um gestor mencionado o seguinte: “...Os trabalhadores mais velhos auferem salários elevados” (gestor #4; masculino; 39 anos; serviços).

Uma minoria dos entrevistados considerou que os mais velhos já não se encontram adaptados às exigências do mercado de trabalho atual (n = 4), e que são mais absentistas (n = 4). Um gestor relatou: “...Faltam mais ao trabalho porque têm mais problemas de saúde e porque vão com mais frequência a consultas médicas ou fazer exames de saúde” (gestor #11; masculino; 37 anos; serviços).

2.4.1.3. Perceções dos gestores acerca das implicações para a organização advindas da aposentação dos trabalhadores mais velhos

Todos os gestores, exceto um, consideram que a saída dos trabalhadores mais velhos implica, para as organizações, a perda de conhecimento (tácito e explícito), muitos referiram que as características da maioria dos trabalhadores mais velhos são extremamente valiosas para as organizações (n = 10) e que sua partida implica perdas de capital social (n = 9). Uma gestora referiu:

“...em boa verdade, tem que se admitir que quando se reformam (os trabalhadores mais velhos) levam consigo muita coisa (conhecimento), que não é fácil de substituir” (gestor #3; feminino; 31 anos; indústria).

Tabela 4 - Atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos: temas e categorias emergentes das entrevistas (números representam quantos gestores mencionaram o tema)

Características Positivas dos Trabalhadores mais velhos	n
Têm mais experiência.	14
Têm mais conhecimento explícito.	13
Têm mais conhecimento tácito.	13
São mais prudentes e sensatos.	12
São mais leais.	12
Têm uma vasta rede de relacionamentos pessoais e profissionais (capital social mais forte).	11
Têm elevadas competências.	10
São menos absentistas.	10
São igualmente produtivos.	9
Características negativas e/ou lacunas dos trabalhadores mais velhos	
Menor capacidade física para desempenhar tarefas que exigem maior esforço físico.	11
Menos motivados.	9
Implicam custos mais elevados para a organização.	9
A organização não tem benefícios em investir nos trabalhadores mais velhos.	9
Rejeitam a formação.	7
São menos produtivos.	5
São mais absentistas.	4
Já não se encontram adaptados às exigências atuais do mercado de trabalho.	4
Implicações para a organização advindas da aposentação dos trabalhadores mais velhos	
A saída dos trabalhadores mais velhos implica, para as organizações, perda de conhecimento (tácito e explícito).	13
As características da maioria dos trabalhadores mais velhos são significativamente valiosas para as organizações.	10
A saída dos trabalhadores mais velhos implica, para a organização, a perda das redes de relacionamento (ou seja, perda de capital social)	9
Os trabalhadores mais velhos como os membros da organização após a idade típica de reforma	
Se os trabalhadores mais velhos trabalhassem para além da idade típica de reforma, tal seria benéfico para as organizações, a sociedade e para os próprios trabalhadores.	12
Após a idade típica de aposentação, os trabalhadores mais velhos poderiam continuar a trabalhar para a organização como prestadores de serviços.	12
Para tornar os trabalhadores mais velhos mais atrativos para as organizações, as contribuições para a Segurança Social deveriam ser menores.	10
Existem obstáculos legais à continuidade na organização dos seus aposentados.	9
Os trabalhadores mais velhos poderiam continuar a trabalhar como consultores.	8
A reforma faseada seria a solução ideal para os trabalhadores e organizações.	8
O regime de trabalho dos trabalhadores mais velhos, após a idade típica de reforma, deveria ser mais flexível (e.g., período de férias mais prolongado, menos horas de trabalho, trabalho a tempo parcial).	8
A integração dos trabalhadores mais velhos nas organizações irá resultar em conflitos com seus colegas mais jovens.	6
Os trabalhadores mais velhos poderiam continuar a trabalhar na organização como assessores.	4
Os trabalhadores mais velhos poderiam continuar a trabalhar como gestores de novos projetos.	3
Recrutamento/seleção	
No recrutamento/seleção, os trabalhadores mais jovens <i>versus</i> mais velhos são os preferidos.	12

2.4.1.4. Os trabalhadores mais velhos como os membros da organização após a idade típica de reforma

A maioria dos gestores também considerou que, se os trabalhadores mais velhos trabalhassem para além da idade tradicional de reforma, tal seria benéfico para as organizações, a sociedade e para os próprios trabalhadores (n = 12). Os gestores consideraram que, após a típica idade da reforma, os trabalhadores mais velhos podem desempenhar várias funções/tarefas: como prestadores de serviços (n = 12), como consultores (n = 8), como assessores (n = 4) e como gestores de novos projetos (n = 3).

Alguns dos gestores (n = 8) referiram que os trabalhadores mais velhos, depois da idade habitual de reforma, deveriam beneficiar de regimes de trabalho mais flexíveis (e.g., período de férias mais alargado, menos horas de trabalho, trabalho a tempo parcial). A maioria dos gestores afirmaram que, para tornar os trabalhadores mais velhos mais atrativos para as organizações, as contribuições para a Segurança Social deveriam ser mais baixas (n = 10).

Certos gestores aludiram o facto de existirem obstáculos legais à continuidade na organização dos seus aposentados (n = 9) e que a solução ideal para os trabalhadores e para as organizações seria a reforma faseada (n = 8): um período de transição que permita a transferência de conhecimento, competências e redes relacionamentos aos seus sucessores, mitigando desta forma os efeitos adversos relacionados com a saída dos trabalhadores mais velhos.

2.4.1.5. Recrutamento/seleção de trabalhadores mais velhos versus trabalhadores mais jovens

Apesar da maioria dos gestores percecionarem qualidades positivas nos trabalhadores mais velhos (como discutido anteriormente), todos, exceto dois, confirmaram que os trabalhadores mais jovens versus mais velhos são preferidos num processo de recrutamento/seleção. A este respeito, um gestor asseverou: "...não estou a dizer que o

faça, mas sei que, em muitos casos, o trabalhador não é contratado por já ter uma certa idade” (gestor #12; masculino; 50 anos; indústria).

Na globalidade, não foram encontradas diferenças entre os gestores do sexo masculino e feminino, e entre os gestores de serviços versus indústria. No entanto, os gestores mais jovens (menos de 40 anos de idade, $n = 7$) revelaram percepções menos favoráveis acerca os trabalhadores mais velhos.

2.4.2. Percepções dos aposentados

Os resultados da análise de conteúdo foram organizados em torno de cinco categorias: (1) qualidades positivas dos trabalhadores mais velhos, (2) as qualidades negativas ou lacunas, (3) a discriminação, (4) a relação com os trabalhadores mais jovens, (5) eventual desejamos de continuar a trabalhar na organização após a reforma. Foi encontrado um amplo consenso, tanto dentro como entre os quatro *focus group*, em quase todos os tópicos emergentes das discussões. A Tabela 5 sugere que, em quase todos os temas, a grande maioria dos aposentados interpretou as suas experiências nos últimos anos de trabalho de maneiras semelhantes.

2.4.2.1. Qualidades positivas

Quase todos os aposentados consideram que ainda tinham (e têm) o desejo de aprender e melhorar as suas competências e conhecimentos ($n = 27$). Um aposentado referiu:

“Apesar de os gestores muitas vezes não nos darem a possibilidade de ter formação, nós ainda tínhamos o desejo e a vontade de aprender e de melhorar as nossas capacidades”
(aposentado #23; masculino; 65 anos; indústria).

Muitos aposentados também afirmaram ter sido mais leais à organização, encarando-a como se fosse sua ($n = 23$), tendo sido, desta forma, o alvo do seu comprometimento afetivo e normativo. Como aludiu um aposentado: “Nós (os mais velhos) encarávamos e sentíamos a empresa como se fosse nossa. Então, agíamos de acordo com esse princípio” (aposentado #28; masculino; 55 anos; indústria).

Vários aposentados ($n = 23$) consideraram também que eram mais comprometidos com o trabalho porque já não tinham os mesmos deveres familiares (e.g., filhos mais jovens) e, assim, disponham de mais tempo e disponibilidade mental para se dedicarem à organização. Um aposentado referiu:

“Eu penso que os trabalhadores mais velhos....nesta fase das suas vidas, têm mais vontade de dedicar e se envolver com o trabalho, uma vez que já não têm as mesmas responsabilidades familiares, especialmente com os filhos” (aposentado #4; feminino; 66 anos; indústria).

Inúmeros aposentados ($n=19$) disseram que estavam dispostos a fazer sacrifícios em prol da organização. Neste sentido um aposentado afirmou: “Como sentíamos a organização como se fosse nossa, estávamos dispostos a fazer sacrifícios e a empenhar todos os nossos esforços para que se atingissem bons resultados” (aposentado #20; masculino; 72 anos; serviços).

Mais de metade dos aposentados ($n=17$) considerou que a sua experiência e conhecimento era um recurso valioso para a empresa, que se perdeu quando eles se reformaram. Como comentou um aposentado: “Eu acho que os trabalhadores mais velhos ainda têm muito para dar às empresas, porque nós temos a sabedoria e a experiência que os mais novos não têm” (aposentado #4; feminino; 66 anos; indústria).

Tabela 5 - Como os aposentados percebem as suas experiências ao longo dos últimos anos de trabalho antes da aposentação: Temas e categorias emergentes das sessões de *focus group* (números representam quantos aposentados mencionaram o tema)

Qualidades Positivas	n
Tinham (e ainda têm) o desejo de aprender e melhorar suas competências e conhecimentos.	27
Lealdade (perceberam a organização como se fosse a sua).	23
Mais comprometidos com o trabalho, porque já não tinha os mesmos deveres familiares (e.g., filhos mais jovens).	23
Dispostos a fazer sacrifícios em prol da organização.	19
A sua experiência e conhecimento são recursos valiosos para a organização.	17
Características negativas e/ou lacunas	
Falta de conhecimentos em novas tecnologias.	25
Menores capacidades físicas.	24
Ritmo de aprendizagem mais lento relativamente aos mais jovens.	23
Discriminação	
Falta de oportunidades de integração em programas de formação, especialmente sobre na área em que tinham mais dificuldades: as novas tecnologias.	26
Gestores não reconheciam o seu valor e/ou considerava-os como inúteis.	18
Gestores exerciam pressão para que abandonassem a organização.	17
Colocados à margem de possibilidades de promoção.	17
Não lhes era permitido serem incluídos em novos projetos.	16
Gestores veiculavam a ideia de que os trabalhadores mais velhos eram muito dispendiosos para a organização.	15
Excluídos dos "assuntos quotidianos" da organização.	12
Relação com os Trabalhadores mais Jovens	
Os conflitos com os trabalhadores mais jovens eram frequentes.	26
Os trabalhadores mais jovens sentiram-se superiores, pois muitas vezes tinham mais formação académica.	25
Os trabalhadores mais jovens eram arrogantes para com os mais velhos.	23
Continuar a trabalhar na organização depois da idade típica de reforma	
A reforma faseada seria uma boa solução para transitar da vida ativa para a aposentação.	21
Teria continuado a trabalhar para a organização após a aposentação, se tal lhe tivesse sido proposto.	18
Seria benéfico para as organizações e para eles próprios se a lei permitisse a acumulação entre o trabalho remunerado e a pensão.	17
Continuaria a trabalhar para a organização em regime de tempo parcial (de forma a ter mais tempo livre).	15
Continuaria a trabalhar para a organização como consultor.	3

2.4.2.2. Qualidades negativas e/ou lacunas

A maioria dos aposentados assumiu as suas lacunas e qualidades negativas. Vinte e cinco disseram que tinham falta de conhecimento em novas tecnologias, 24 reconheceram que as suas capacidades físicas diminuíram nos seus últimos anos antes da reforma, e 23 reconheceram que o seu ritmo de aprendizagem era mais lento do que o dos

trabalhadores mais jovens. No entanto, as discussões deixaram claro que tais lacunas não eram uma "falha fatal" e não os impedia de realizar um bom trabalho. Neste sentido, um aposentado referiu: "Estamos conscientes de que temos algumas limitações, mas não acho que elas nos tornem incapazes" (aposentado #1; feminino; 55 anos; serviços).

2.4.2.3. Discriminação

A grande maioria dos aposentados (n = 26) queixou-se de que a organização não lhes forneceu oportunidades para integrar programas de formação, especialmente na área em que tinham mais dificuldades: as novas tecnologias. Um aposentado lamentou:

"Nós temos dificuldades em lidar com computadores e internet e nunca houve abertura e vontade de nos dar formação para colmatar essas falhas" (aposentado #3; feminino; 65 anos; indústria).

Um número considerável de aposentados (n = 18) relatou que os gestores não os reconheciam como membros importantes para a organização, mas sim como inúteis. Um aposentado mencionou: "Eu sentia que já não valorizavam o que eu fazia, eles pensavam que eu já não era útil..." (aposentado #7; masculino; 59 anos; serviços). Outro aposentado reforçou essa concepção: "Já não éramos considerados para nada...." (aposentado #14; feminino; 57 anos; indústria).

Alguns dos aposentados referiram que a organização não lhes concedia possibilidades de promoção (n = 17), não lhes permitia participar em novos projetos (n = 16), e que enfatizavam a ideia de que os trabalhadores mais velhos eram muito caros (n = 15). Vários aposentados (n = 12) afirmaram que se sentiam excluídos dos "assuntos quotidianos" da organização. Um aposentado queixou-se: "Pararam de me dar trabalho e retiraram-me algumas das minhas responsabilidades....queriam que me sentisse mal, desconfortável..." (aposentado #16; masculino; 63 anos; indústria).

Um número considerável de aposentados (n = 17) relatou que os gestores os pressionavam para deixar a organização. Um aposentado afirmou assertivamente: "Não

tenho quaisquer dúvidas que existem grandes pressões para os trabalhadores mais velhos abandonarem as organizações” (aposentado #7; masculino; 59 anos; serviços).

Outro aposentado referiu veementemente: “Em processos de downsizing nós, os mais velhos, somos os primeiros a ser “convidados” a sair” (aposentado #5; masculino; 69 anos; indústria).

2.4.2.4. Relação com os trabalhadores mais jovens

A grande maioria dos aposentados concordou que a relação entre os trabalhadores mais jovens e mais velhos era conflituosa e que esses conflitos eram frequentes ($n = 26$). Um grande número de aposentados ($n = 25$) alegou que os trabalhadores mais jovens se comportavam como se soubessem tudo, desprezando a sua experiência acumulada durante anos. A maioria dos aposentados ($n = 23$) afirmou também que os trabalhadores mais jovens eram arrogantes para com os mais velhos (e.g., por terem mais formação académica). Um aposentado sintetizou a relação entre mais velhos e mais novos:

“A relação com os mais novos não era fácil. Eles comportavam-se como se já soubessem tudo e mais alguma coisa. Eles tornavam-se um pouco arrogantes e achavam-se superiores a nós porque, na maioria das vezes, tinham mais formação” (aposentado #10; masculino; 69 anos; serviços).

2.4.2.5. Continuar a trabalhar na organização depois da idade típica de reforma

Dez aposentados referiram que não sentiam qualquer desejo de continuar a trabalhar para a organização, após a aposentação, mesmo que tal lhes tivesse sido proposto. A maioria destes ($n = 7$) argumentou que já não se sentiam bem-vindos na organização. Os outros ($n = 3$), disseram que não teriam aceitado tal proposta porque desejavam envolver-se noutras atividades (e.g., viajar, cuidar de netos ou pais; voluntariado). No entanto, dezoito dos aposentados assumiram que, se tal lhes tivesse sido proposto,

teriam interesse em continuar a trabalhar para a organização após a aposentação. As razões por de trás dessa intenção incluíram aspetos tais como: o comprometimento afetivo com a organização e o desejo de fazer uma contribuição positiva para a organização. Como um aposentado aludiu: “Eu tinha a noção de que a minha empresa sentiria a falta do meu conhecimento e experiência” (aposentado #19; masculino; 69 anos; indústria).

Dos aposentados que declararam estar interessados em continuar a trabalhar na organização após a aposentação, a maioria optaria por um regime de trabalho a tempo parcial, no sentido de disporem de mais tempo livre para eles próprios (e.g., para aprender línguas ou informática; ir ao ginásio; conceder mais apoio aos pais e/ou netos). Três aposentados referiram que teriam continuado a trabalhar como consultores pois, dada a sua experiência, poderiam assessorar a organização em casos específicos. Um aposentado explanou:

“... desta forma, nós não teríamos uma mudança súbita entre o trabalho a tempo inteiro e a aposentação. Além disso, esse período de transição permitir-nos-ia passar o testemunho a quem nos viesse substituir” (aposentado #26; feminino; 65 anos; serviços).

Vários aposentados (n = 17), incluindo alguns daqueles que assumiram não ter vontade de continuar a trabalhar para a organização após a reforma, afirmaram que tal solução seria benéfica tanto para os indivíduos, como para as organizações, caso a legislação permitisse que houvesse acumulação entre trabalho e pensão. A propósito, um aposentado comentou: “...esta solução aliviaria o sistema de segurança social e permitir-nos-ia continuar a trabalhar em condições mais favoráveis” (aposentado #18; feminino; 68 anos; serviços).

2.5. Análise e discussão

2.5.1. Formando sentido dos resultados

Corroborando a literatura (e.g., Cappelli & Novelli, 2010; Kanfer & Ackerman, 2004; Leibold & Voelpel, 2006), a maioria dos gestores da nossa amostra reconheceu que os trabalhadores mais velhos têm características positivas (e.g., vasto conhecimento e experiência; maior sabedoria; capital social mais desenvolvido; maior lealdade; menor absentismo) e que essas características são valiosas para a organização. Os gestores estão cientes de que a saída dos trabalhadores mais velhos tem um impacto negativo sobre o conhecimento organizacional (principalmente sobre o tácito) e sobre o capital social. A maioria dos gestores também considerou que a (re)contratação de trabalhadores mais velhos, após a idade tradicional de reforma (e.g., como prestadores de serviços, consultores ou em regime de tempo parcial), traria benefícios para as organizações, para a sociedade e para os próprios trabalhadores (e.g., Hartlapp & Schmid, 2008; Kantarci & Soest, 2008; Redaymulvey, 2000). Os aposentados que participaram do nosso estudo espelham esta realidade: consideram que os trabalhadores mais velhos são mais leais às suas organizações, estão dispostos a fazer sacrifícios em prol da organização, e têm experiência e conhecimentos valiosos para suas organizações. A maioria deles assume, igualmente, que teria continuado a trabalhar para a organização se tivesse recebido essa proposta, um resultado consistente com a literatura (Cappelli & Novelli, 2010; B. Goldberg, 2005; Phillips & Siu, 2012; Reinhard, 2009; von Bonsdorff, 2011).

Todavia, um número significativo de gestores revelou possuir percepções negativas acerca dos trabalhadores mais velhos. Algumas destas percepções (e.g., menores capacidades físicas) são objetivas (isto é, reais) e partilhadas pelos próprios aposentados. No entanto, outras percepções são enviesadas. Enquanto sete gestores consideraram que os trabalhadores mais velhos tendem a rejeitar a formação, quase todos os aposentados (a) consideraram que os trabalhadores mais velhos desejam aprender e melhorar as suas capacidades e conhecimentos, e (b) alegaram não ter tido oportunidades para participar em programas de formação, especialmente na área em que eles próprios reconhecem ter mais lacunas: novas tecnologias.

Curiosamente, apesar das percepções positivas dos gestores sobre os trabalhadores mais velhos serem mais frequentes do que as negativas, quase todos os gestores reconheceram que, num processo de recrutamento/seleção, os trabalhadores mais velhos são preteridos a favor dos mais jovens. Este resultado é consistente com a literatura (Billett et al., 2011; Cappelli & Novelli, 2010; Finkelstein, Higgins, & Clancy, 2000; Kadehors & Hanse, 2012; Phillips & Siu, 2012; Posthuma et al., 2012), e encontra-se refletido nos dados sobre as percepções dos aposentados. Na verdade, quase todos os aposentados afirmam que se sentiram discriminados, de várias formas, durante seus últimos anos de trabalho. Além da falta de oportunidades de formação referidas acima, os aposentados queixaram-se do comportamento de discriminação dos trabalhadores mais jovens e sobre a forma como seus gestores os trataram. Tendo em consideração que, as nossas amostras não têm correspondência (aposentados e gestores não trabalharam juntos), não se pode supor que os gestores estão a ser incongruente ao reconhecer qualidades positivas nos trabalhadores mais velhos e, ao mesmo tempo, a adotar comportamentos discriminantes/"ameaçadores", como foi referido pelos aposentados. Todavia, como referido anteriormente, apesar dos gestores reconhecerem mais qualidades positivas do que negativas nos trabalhadores mais velhos, a sua maioria reconhece que os trabalhadores mais velhos são discriminados no recrutamento/seleção. Especulamos que os gestores podem não estar cientes de tal contradição, tendo possivelmente sido contaminado pelos mitos e equívocos que prevalecem relativamente aos trabalhadores mais velhos (e.g., Cappelli & Novelli, 2010; Gibson, Zerbe, & Franken, 1993; Leibold & Voelpel, 2006; Posthuma et al., 2012).

Antes de prosseguir, vamos discutir brevemente uma constatação que, embora não seja fundamental para a nossa pesquisa, é relevante. Os gestores mais velhos partilham opiniões mais favoráveis sobre os trabalhadores mais velhos do que os seus colegas mais jovens. Considerando o reduzido tamanho da amostra, este resultado deve ser visto com cautela. No entanto, é consistente com a literatura (e.g., Hassell & Perrewé, 1995; Munnell, Sass, & Soto, 2006). Os efeitos de similitude podem ser uma explicação possível (Larkey & Markman, 2005; Liviatan, Trope, & Liberman, 2008). A teoria de enviesamento do "in-group" sugere igualmente que as pessoas mais velhas podem perceber os

trabalhadores mais velhos de forma mais favorável, a fim de manter uma identidade social positiva como membros do grupo dos trabalhadores mais velhos (Chiu, Chan, Snape, & Redman, 2001; Munnell et al., 2006).

2.5.2. Limitações e estudos futuros

Este estudo comporta várias limitações. Em primeiro lugar, a dimensão das duas amostras é pequena, pelo que estudos futuros deverão incluir um maior número de gestores e de aposentados. Além disso, estudos futuros deverão igualmente comparar as perceções de gestores e aposentados de diferentes setores, posições, níveis hierárquicos, níveis de qualificação e contextos organizacionais. Poder-se-á supor que aposentados altamente qualificados, tendo trabalhado em setores e profissões onde a experiência e a sabedoria são altamente valorizadas, desenvolvem sentimentos distintos sobre a forma como os trabalhadores mais velhos são tratados e geridos.

Não foram obtidos dados sobre os antecedentes das perceções dos inquiridos. Estudos futuros poderão (a) medir outros valores de trabalho e pessoais dos gestores (Elizur & Sagie, 1999), as suas crenças éticas (Jackson & Artola, 1997), e os seus traços de personalidade (Hurtz & Donovan, 2000), e (b) testar se as perceções perante os trabalhadores mais velhos são explicadas por tais atributos pessoais.

Os gestores e os aposentados que participaram neste estudo não representavam díades, ou seja, não trabalharam conjuntamente. As suas perceções podem, por conseguinte, refletir realidades organizacionais e de supervisão distintas. Estudos futuros poderão incluir díades gestores-aposentados, investigando como os gestores e os aposentados que trabalharam em conjunto se percebem reciprocamente.

Por último, e dado que os participantes no estudo emergem de uma amostra de conveniência, os aposentados estudados podem não ser representativos da população de pessoas mais velhas. O facto de alguns aposentados participantes no estudo estarem envolvidos em cursos de formação pode representar especificidades motivacionais de

aprendizagem que não refletem a população típica de aposentados. Aposentados com outras motivações de aprendizagem podem ter experimentado outras práticas organizacionais e de gestão nos seus últimos anos de trabalho, podendo igualmente perceber o mundo e os outros (e.g., gestores) de modo distinto. Importa, contudo, ressaltar que a especificidade da amostra deste estudo reduz, e não reforça, a probabilidade de discriminação. Se os aposentados inquiridos experimentaram um tratamento discriminatório, pode supor-se, com elevada razoabilidade, que aposentados com motivações menos proativas podem até ter vivenciado práticas ainda mais discriminatórias.

2.5.3. Considerações finais

O primeiro estudo sugere que, apesar de reconhecerem qualidades positivas significativas nos trabalhadores mais velhos, os gestores tendem a discriminá-los. Esta conclusão é corroborada pela percepção dos aposentados sobre as suas experiências durante os últimos anos de trabalho anteriores à aposentação. Os nossos resultados suportam a evidência empírica emergente de vários contextos, assim sugerindo que a discriminação dos trabalhadores mais velhos pode ser generalizada, representando uma “linha de fratura” organizacional emergente mesmo em contextos onde a discriminação etária é ilegal (K. Daniel & Heywood, 2007; Gordon & Arvey, 2004; Phillips & Siu, 2012; Posthuma et al., 2012).

O estudo das percepções dos aposentados é uma contribuição significativa da nossa pesquisa, uma vez que estudos organizacionais envolvendo esses atores são incomuns. A inclusão dos aposentados também enriquece o estudo porque esses atores podem ter vivido experiências idiossincráticas que outros trabalhadores mais velhos (ainda) não experimentaram. A aposentação pode ser uma forma implícita, ou dissimulada de *ageism*: alguns trabalhadores mais velhos aceitam a reforma antecipada sob “coação de colegas, sindicatos e sociedade em geral” (McDonald, 2013, p.80), pressionando-os a sair e a abrir caminho para os mais jovens. Os conflitos frequentes, entre mais velhos e mais

jovens, relatados pelos aposentados que participaram neste estudo, podem ser um indicador indireto, ou uma consequência, de tais pressões.

Em suma, o nosso estudo fez duas contribuições importantes. Em primeiro lugar, explorou “linhas de fratura” etárias desenhadas a partir da perspectiva de ambas as partes. Em segundo lugar, permitiu identificar itens que, juntamente com os emergentes da literatura, foram usados para o desenvolvimento de um instrumento de medida de atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos. Admitimos que essas atitudes têm consequências sobre o modo como os gestores atuam em domínios como o recrutamento e a seleção, a retenção, a avaliação de desempenho, a formação e o desenvolvimento, e a compensação. Consideramos também razoável supor que tais atitudes podem influenciar o funcionamento das equipas. Algumas dessas consequências são exploradas nos estudos subsequentes da nossa linha de investigação.

Numa época em que o *ageism* está profundamente enraizado na sociedade e no local de trabalho (Furunes et al., 2011; Helmes, 2012), e a força de trabalho está progressivamente mais envelhecida, é importante que os investigadores ajudem (a) a compreender as consequências do *ageism* para os indivíduos, as organizações e a sociedade, e (b) identifiquem medidas adequadas para utilizar positivamente o talento, tanto dos mais velhos, como dos mais jovens.

CAPÍTULO 3

AS ATITUDES DOS GESTORES PERANTE OS TRABALHADORES MAIS VELHOS E AS SUAS DECISÕES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (ESTUDO 2 E 3)

3.1. Introdução

Numa época em que o *ageism* está bastante enraizado na sociedade e no local de trabalho (Furunes et al., 2011; Helmes, 2012) e, a força de trabalho está cada vez mais envelhecida, é importante que estudem as consequências do *ageism* para os indivíduos, as organizações e a sociedade. Como foi aludido no capítulo anterior, as atitudes dos gestores podem afigurar-se como um obstáculo à (re)integração dos trabalhadores mais velhos nas organizações (Kadefors & Hanse, 2012; Schalk et al., 2010), desperdiçando-se, deste modo, as inúmeras qualidades detidas por estes trabalhadores (e.g., Cappelli & Novelli, 2010). Sublinhe-se ainda que, os instrumentos disponíveis na literatura não foram testados com gestores, além de se revelarem insuficientes para abarcar a complexidade e multidimensionalidade que as perceções acerca dos mais velhos podem encerrar (Kite et al., 2005; Van Dalen et al., 2010).

Analisemos alguns dos instrumentos já desenvolvidos. Maurer e os seus colaboradores (Maurer, Barbeite, Weiss, & Lippstreu, 2008) mediram crenças sobre os trabalhadores mais velhos, mas incluíram apenas duas dimensões: (1) capacidade e (2) desejo de aprendizagem e desenvolvimento. Ademais, focaram as atitudes dos próprios trabalhadores mais velhos, e não as dos gestores. Já Taylor e Walker (Taylor & Walker, 1994) sugeriram uma lista de “afirmações acerca dos trabalhadores mais velhos”, mas não apresentaram as propriedades psicométricas das escalas, nem a sua dimensionalidade. Henkens (Henkens, 2000) contemplou apenas duas atitudes dos

gestores acerca da reforma antecipada de trabalhadores e Hassell e Perrewé (Hassell & Perrewé, 1995) somente propuseram uma lista de “crenças acerca dos trabalhadores mais velhos”, mas não analisaram a respetiva estrutura dimensional.

Chiu e seus coautores (2001) usaram uma parcela dos itens sugeridos por Hassell e Perrewé, tendo identificado uma estrutura (apenas) bidimensional: (1) adaptabilidade e (2) eficácia no trabalho. Também se focaram nas atitudes dos “empregados” em geral, e não especificamente nas de gestores. Além disso, a validade de conteúdo do segundo fator, abrangendo quatro itens, é algo problemática, o que pode explicar a fraca fidedignidade da escala. O conteúdo do último item do fator “adaptabilidade” (“trabalha tão arduamente quanto qualquer outro”) é também problemático – pois o item poderia/deveria ser inserido no segundo fator/dimensão.

Finalmente, Van Dalen e colaboradores (2010) reduziram onze dimensões de produtividade de trabalhadores jovens e mais velhos a duas macro-dimensões: (1) qualidades *soft* e (2) qualidades *hard*. A bidimensionalidade deste instrumento poderá ser encarada como excessivamente parcimoniosa, encobrindo outras possíveis atitudes para com os trabalhadores mais velhos. Para além disso, as cotações de “produtividade” podem ser consideradas mais uma dimensão das atitudes perante os trabalhadores mais velhos do que uma consequência das mesmas.

Deste modo, esta investigação aspira a desenvolver e validar um instrumento de medida suficientemente abrangente que possa ser usado para testar os efeitos diferenciados das atitudes sobre as diferentes decisões dos gestores. Os dois estudos contemplados neste capítulo, realizados com gestores portugueses e brasileiros, tem como primeiro objetivo desenvolver, testar e validar um instrumento de medida das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos. Para o estudo com gestores portugueses (estudo 2), procedeu-se à construção do questionário final, com base nos itens obtidos no estudo anterior (estudo 1) e na literatura, tendo-se posteriormente procedido a uma redução do número de itens (análise fatorial exploratória). O estudo com gestores brasileiros (estudo 3) permitiu validar a estrutura fatorial/dimensional obtida anteriormente (análise fatorial confirmatória). Deste modo, estes dois estudos (estudo 2 e 3) e o anterior (estudo 1)

permitiram levar a cabo os quatro primeiros passos propostos por Hinkin (1998) para desenvolver um instrumento de medida: (1) geração de itens; (2) administração do questionário; (3) redução da quantidade inicial de itens; (4) análise fatorial confirmatória.

Estes dois estudos permitiram também compreender como as atitudes dos gestores explicam as suas decisões em situações (cenários) em que são confrontados com a necessidade de escolher entre dois trabalhadores de diferentes idades (mais velho e mais jovem). Importa salientar que, o estudo com gestores brasileiros almejava igualmente testar se a evidência empírica encontrada com gestores portugueses era replicada com gestores brasileiros. Desse modo, aferir-se-ia a validade transcultural da investigação. As secções seguintes expõem os procedimentos utilizados em ambos os estudos, a análise das amostras de gestores (portugueses e brasileiros), bem como os resultados obtidos. Nas últimas secções far-se-á uma análise e discussão dos resultados fundamentais, sendo igualmente evidenciadas as limitações dos estudos e apontadas sugestões para futuras investigações.

3.2. Método – Estudo 2

3.2.1. Etapa 1 – Construção do Questionário

3.2.1.1. Formulação dos itens

Os itens foram desenvolvidos a partir da análise de conteúdo realizada no estudo 1 e com base na literatura. A partir destas duas fontes, foi elencado um conjunto de 153 itens (consultar anexo 1). O processo de elaboração e desenvolvimento dos itens seguiu várias orientações (Hinkin, 1998): (a) apenas os itens que abordavam uma "única questão" foram desenvolvidos; (b) apenas os itens que avaliam "comportamentos", e não respostas afetivas, foram incluídos (Harrison & MacLaughlin, 1993) (c) as afirmações foram formuladas da forma mais simples e sucinta possível; e (d) as questões dirigidas (ou seja, as questões que estão formuladas de forma a evocar uma determinada resposta do entrevistado) foram evitadas.

A avaliação e validação do conteúdo foram feitas com base na seguinte questão: será que o item avalia a atitude do gestor para com os trabalhadores mais velhos? Os itens abrangiam os seguintes aspectos: desempenho, vigor físico e mental, conhecimento e capacidades cognitivas, capacidades de aprendizagem, custos para organização, lealdade, consciência, comportamento ético, capacidades interpessoais/sociais, autorregulação emocional, experiência, capacidade de adaptação e motivação. As discussões entre os investigadores sobre a clareza e a validade do conteúdo dos itens, permitiu descartar ou reformular os itens redundantes e/ou ambíguos. No final deste processo listamos um conjunto de 54 itens, os quais foram submetidos a um pré-teste com 16 gestores.

3.2.1.2. Variáveis dependentes

Para testar a capacidade preditiva das atitudes dos estudantes perante os trabalhadores mais velhos, foram criados três cenários: (1) um referente à seleção/contratação, (2) outro relacionado com a seleção de trabalhadores para participar em formação, (3) e outro envolvendo uma hipotética contratação de um jovem recém-licenciado *versus* a continuidade do trabalhador atual, mais velho, após a sua aposentação. O teor do primeiro cenário foi o seguinte:

"Duas pessoas, com iguais qualificações, candidatam-se a um cargo na sua organização. A primeira (A) tem 26 anos, a segunda (B) tem 51. Quem escolheria?"

Enquanto neste cenário só a idade diferia na descrição de ambos os trabalhadores, nos cenários seguintes foram incluídas características que favoreciam o perfil do trabalhador mais velho. A literatura (Kite et al., 2005) sugere que o preconceito relativo à idade é enfraquecido quando é fornecida informação adicional (além da idade) acerca do trabalhador. O conteúdo do segundo cenário era o seguinte:

"A sua empresa tem que escolher, entre dois colaboradores (A e B), qual participará numa formação que uma universidade faculta gratuitamente. Ambos têm bom desempenho e as mesmas habilitações. Todavia, o colaborador A, mais motivado para

essa formação, tem 51 anos, enquanto o colaborador B tem apenas 26. Quem escolheria?”.

O terceiro cenário foi redigido da seguinte forma:

“Uma pessoa jovem recém-licenciada candidata-se a uma função técnica (área financeira). A pessoa que agora exerce a função, também licenciada, está prestes a reformar-se, mas mostra interesse em continuar a exercê-la em regime de prestação de serviços, com uma compensação inferior à que seria paga à recém-licenciada. Contrataria a pessoa recém-licenciada?”.

Importa esclarecer as duas razões pelas quais foram atribuídas idades distintas aos trabalhadores descritos nos cenários. Primeira: pretendia-se criar verosimilhança dos cenários, no seu conjunto. Ou seja, o eventual uso das mesmas idades nos três cenários poderia reforçar a sensação de artificialidade na mente dos respondentes. Segunda: a literatura não é consistente na definição de “trabalhador mais velho”, não estando claramente definida a idade a partir da qual um trabalhador passa a ser considerado como “mais velho” (Finkelstein, Ryan, & King, 2012). Por exemplo, Maurer, Barbeite, Weiss e Lippstreu (2008) consideram os trabalhadores mais velhos como aqueles cuja idade excede os 40 anos. No entanto, outros autores usaram os 35 (Ashbaugh & Fay, 1987), os 50 (Finkelstein et al., 2012; OECD, 2006) ou os 55 anos (Ekamper, 2010) como limite.

3.2.2. Etapa 2 – Pré-teste

O pré-teste foi realizado para testar: (a) a clareza e perceptibilidade do conteúdo dos 54 itens que resultaram do processo de compilação, formulação, reformulação e rejeição dos itens recolhidos através da análise de conteúdo levada a cabo no estudo 1 e dos itens obtidos na literatura; (b) a clareza e perceptibilidade do teor dos 3 cenários criados e; (c) a adequação da escala Likert de sete pontos (1: “A afirmação é completamente falsa”; (...); 7: “A afirmação é completamente verdadeira”).

Para a realização do pré-teste foram contactados 16 gestores da região de Aveiro e Porto, pertencentes à rede de relacionamentos dos investigadores. Todos os gestores contactados aceitaram participar no estudo. Neste sentido, foi agendada uma primeira reunião para explicar aos gestores os objetivos inerentes a este estudo. Numa segunda reunião, foi entregue aos gestores um questionário piloto. Cada gestor respondeu a um questionário e no final teceu considerações acerca: (a) do conteúdo de cada item, enumerando eventuais dúvidas no sentido das palavras e incongruências linguísticas ou semânticas; (b) do nível de conforto sentido ao utilizar a escala Likert de sete pontos para pontuar os itens (adequabilidade da escala às necessidades de resposta dos inquiridos); e (c) do conteúdo do texto de cada cenário, expondo eventuais dúvidas no sentido das palavras e incongruências linguísticas ou semânticas.

Todas as apreciações realizadas pelos gestores foram anotadas e posteriormente analisadas, tendo resultado no seguinte: (1) foram removidos mais 3 itens por terem sido considerados pelos gestores pouco claros ou ambíguos; (2) o conteúdo dos restantes itens foi apreendido pelos gestores; (3) o teor do texto elaborado para cada um dos 3 cenários não levantou dúvidas e/ou ambiguidades para os gestores; (4) a escala Likert de 7 pontos foi considerada pelos gestores como adequada para pontuar os itens apresentados, permitindo um nível de detalhe que, de acordo com os gestores, facilitou a expressão mais minuciosa das suas reais opiniões.

Em síntese, aquilo que de fundamental resultou da elaboração do pré-teste foi a sugestão, por parte dos gestores intervenientes, de remover três itens, por terem sido considerados ambíguos ou imprecisos. Chegou-se assim à lista final, composta por 51 itens, que integraram o questionário aplicado à amostra de gestores portugueses (consultar anexo 2).

3.2.3. Etapa 3 – Aplicação e Validação do Questionário

3.2.3.1. Procedimentos

Para a aplicação e validação do questionário foram contactados vários gestores portugueses, pertencentes à rede de contactos profissionais e informais dos investigadores. Os gestores foram convidados a participar no estudo através de um *e-mail* contendo uma breve nota explicativa e de encorajamento e o *link* para aceder a um questionário *online*. A maioria dos gestores optou por responder ao questionário *online*. Todavia, alguns dos gestores (aqueles cuja proximidade geográfica o permitiu) responderam ao questionário em suporte de papel. Importa referir que nenhum dos gestores que participou nos estudos anteriores (estudo 1 e pré-teste) foi contactado.

Cerca de três semanas depois do envio do primeiro *e-mail*, foi enviada nova mensagem aos gestores sob a forma de lembrete, enfatizando o quão importante seria a sua participação no estudo. A recolha de dados ocorreu entre março e maio de 2013.

3.2.3.2. Amostra

Foram convidados a participar no segundo estudo 393 gestores portugueses, oriundos um pouco de todo o país, embora maioritariamente provenientes das zonas de Aveiro, Porto e Lisboa. Dos gestores contactados, 224 (57%) aceitaram participar, tendo 38 respondido ao questionário em suporte de papel (17%) e 186 *online* (83%). Não foram encontradas diferenças significativas entre os gestores que participaram no estudo através do suporte papel e digital, pelo que todos os participantes foram agregados numa única amostra.

Dos gestores que participaram no estudo, 63% eram do sexo masculino, todos possuindo um grau académico de nível superior. Relativamente ao setor de atividade das empresas nas quais desempenhavam as suas funções enquanto gestores, 68% pertenciam ao setor dos serviços e 32% ao setor industrial (Tabela 6). A média de idade era de 40,4 anos (dp: 8,7) e o valor médio da antiguidade na função era de 10,0 anos (dp: 8,1). Indivíduos

inquiridos executavam uma vasta gama de tarefas de gestão, desde CEO (*Chief Executive Officer*), a diretor geral, gestor de departamento/ secção, em áreas como recursos humanos, operações, marketing, qualidade, finanças, planeamento, atendimento ao cliente, vendas, cadeia de abastecimento e cadeia de suprimentos, produção, direito, e contabilidade.

Tabela 6 - Caracterização da amostra de gestores, estudo 2

Género	%	Escalão Etário	%	Setor de Atividade	%
Masculino	63	<35	27	Serviços	68
		[35 -40[24		
Feminino	37	[40-45[20	Indústria	32
		≥45	29		

3.2.3.3. Instrumento de medida

As atitudes dos gestores portugueses perante os trabalhadores mais velhos foram medidas através do questionário previamente desenvolvido. Foi solicitado aos inquiridos que avaliassem o seu grau de concordância com as 51 afirmações contidas no questionário, mediante a escala Likert de sete pontos anteriormente testada (1: “A afirmação é completamente falsa”; (...); 7: “A afirmação é completamente verdadeira”).

Foi realizada uma análise fatorial das componentes principais para testar a dimensionalidade do instrumento de medida, tendo sido selecionados os fatores cujo valor próprio era superior a 1. Foram removidos os fatores com cargas fatoriais inferiores a 0,5 e com cargas fatoriais cruzadas superiores a 0,4. Após várias iterações, foram removidos 31 itens, tendo-se chegado um modelo com cinco dimensões e 20 itens (KMO: 0,81; teste de esfericidade de Bartlett: 1413,43, $p < 0,01$). Os resultados encontram-se descritos na Tabela 7.

Os cinco fatores explicam 57,6% da variância total. Todos os Alfas de Cronbach são iguais ou superiores a 0,70 (Nunnally, 1978). O primeiro fator ("adaptabilidade") inclui cinco itens relacionados à adaptação a novas situações, resistência à mudança, comportamentos criativos/inovadores e vontade de participar em formação (Chiu et al., 2001; Maurer et al., 2008). O segundo fator ("valia dos trabalhadores mais velhos" para as organizações) inclui quatro itens que representam a forma como os gestores encaram as características dos trabalhadores mais velhos (por exemplo, a experiência, proficiência com as novas tecnologias) como mais ou menos valiosas para as organizações. O terceiro fator ("conscienciosidade e lealdade") inclui quatro itens relacionados com a lealdade organizacional, absentismo e predisposição para fazer sacrifícios em nome da organização. É semelhante ao fator "eficácia no trabalho" identificadas por Chiu et al. (2001), embora o seu conteúdo seja mais claro e internamente mais consistente.

O quarto fator ("capital social e generosidade") inclui quatro itens que representam comportamentos cooperantes e solidários, capacidade de desenvolver relacionamentos duradouros, e o desejo de realizar um trabalho que seja útil para a sociedade. O fator representa o grau em que os trabalhadores mais velhos se comportar como "*givers*" (Grant, 2013). O último fator ("desempenho") inclui três itens que representam o desempenho e a produtividade dos trabalhadores mais velhos. Este fator representa um género de desempenho na tarefa (Werner, 1994), tendo emergido como autónomo a partir de fatores que representam o desempenho extrapapel (ou seja, consciência organizacional, capacidade de adaptação, capital social, e generosidade), uma distinção inexistente no instrumento de medida de Chiu et al. (2001).

Tabela 7 - Análise fatorial das componentes principais: Atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Adaptabilidade					
Os trabalhadores mais velhos são menos capacidade de adaptação a novas situações.	0,82	0,17	0,27	0,02	-0,07
Os trabalhadores mais velhos demoram mais tempo a tornar-se competentes no exercício de uma nova função.	0,76	0,12	0,12	-0,01	0,13
Os trabalhadores mais velhos resistem mais à mudança.	0,63	0,20	0,09	-0,08	0,21
Os trabalhadores mais velhos têm menos vontade de participar em programas de formação.	0,58	-0,07	0,20	0,03	0,24
Os trabalhadores mais velhos são menos criativos/inovadores.	0,53	0,08	0,14	0,09	0,34
Valia dos mais velhos					
Experiência dos trabalhadores mais velhos é pouco valiosa para as organizações atuais.	-0,03	0,80	0,13	0,13	-0,09
As características dos mais velhos são menos valiosas para as organizações do que as características dos mais jovens.	0,10	0,63	0,11	0,01	0,30
Os trabalhadores mais velhos são menos valiosos para as empresas pois são menos competentes em novas tecnologias.	0,30	0,60	-0,13	0,09	0,26
Os trabalhadores mais velhos raciocinam mais lentamente.	0,25	0,60	0,25	0,17	0,22
Conscienciosidade e lealdade					
Os trabalhadores mais velhos são menos leais à organização.	0,00	0,22	0,71	-0,07	0,24
Os trabalhadores mais velhos faltam mais ao trabalho.	0,32	0,15	0,65	-0,02	-0,05
Os trabalhadores mais velhos sentem menos vontade de assumir responsabilidades no trabalho.	0,22	0,02	0,65	0,08	0,34
Os trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a fazer sacrifícios em nome da organização.	0,35	-0,01	0,61	-0,12	0,15
Capital social e generosidade					
Em geral, os trabalhadores mais velhos são mais cooperantes.	0,00	-0,08	-0,07	0,81	0,13
Os mais velhos estão mais dispostos a ajudar os colegas de trabalho.	0,00	-0,02	-0,19	0,71	0,03
Os mais velhos são capazes de estabelecer relacionamentos mais duradouros com outras pessoas.	0,11	0,16	0,09	0,67	-0,16
Os trabalhadores mais velhos gostam mais de sentir que o seu trabalho é útil para a sociedade.	-0,09	0,30	0,08	0,66	-0,05
Desempenho					
Os trabalhadores mais velhos são menos produtivos.	0,20	0,15	0,31	-0,04	0,71
Em geral, os trabalhadores mais velhos têm pior desempenho.	0,31	0,20	0,11	0,05	0,70
As pessoas mais velhas fazem trabalho com pior qualidade.	0,17	0,40	0,29	-0,19	0,54
Variância explicada	14,4%	11,3%	11,1%	10,9%	9,9 %
Alfas de Cronbach	0,77	0,70	0,71	0,70	0,74

3.3. Método – Estudo 3

3.3.1. Procedimentos

O estudo 3 consistiu numa replicação do estudo 2, no Brasil, com uma amostra de gestores brasileiros. Para a aplicação do questionário no Brasil, contámos com o auxílio de um colega investigador brasileiro, pertencente à Universidade Federal do Ceará. Deste modo, foram contactados vários gestores brasileiros, que integravam a rede de contactos profissionais e informais do colega investigador, tendo sido enviado um *e-mail* contendo uma nota explicativa acerca dos objetivos do estudo e um texto de encorajamento, bem como o *link* para aceder a um questionário online. Analogamente ao que foi feito com os gestores portugueses, cerca de três semanas depois do envio do primeiro correio eletrónico, procedeu-se ao envio de uma nova mensagem aos gestores, com o intuito de os lembrar, realçando a importância da sua participação no estudo. A recolha de dados foi levada a cabo entre junho e agosto de 2013.

3.3.2. Amostra

Para o terceiro estudo foram contactados 395 gestores brasileiros, provenientes na sua maioria da região Nordeste do Brasil. Dos gestores contactados, 249 (63%) aceitaram participar. Ao contrário do que sucedeu com os gestores portugueses, todos os gestores brasileiros responderam ao questionário em suporte digital. Dos gestores que participaram no estudo, 55% eram do sexo feminino, todos possuindo grau académico de nível superior. Os gestores inquiridos exerciam as suas funções em organizações do setor terciário (87%) e do setor industrial (13%), Tabela 8). A média etária era de 38,7 anos (dp: 12,6) e o valor médio da antiguidade na função era de 7,9 anos (dp: 8,3). Os gestores que reponderam ao questionário desempenhavam um vasto leque de funções de gestão, desde CEO, a diretor geral, gestor de departamento/ secção, em áreas como recursos humanos, operações, marketing, qualidade, finanças, planeamento, atendimento ao cliente, vendas, cadeia de abastecimento e cadeia de suprimentos, produção, direito, e contabilidade.

Tabela 8 - Caracterização da amostra de gestores, estudo 3

Género	%	Escalão Etário	%	Setor de Atividade	%
Masculino	45	<35	40	Serviços	87
		[35 -40[14		
Feminino	55	[40-45[10	Indústria	13
		≥45	36		

3.3.3. Instrumento de medida

As atitudes dos gestores brasileiros perante os trabalhadores mais velhos foram medidas através do questionário desenvolvido no estudo 2. Foram efetuadas apenas algumas alterações ao nível da semântica e sintaxe, no sentido de melhor adaptar o conteúdo ao português do Brasil (consultar anexo 3). Tais alterações foram sugeridas pelo colega que participou na recolha de dados junto dos gestores brasileiros.

Foi solicitado aos gestores brasileiros que pontuassem o seu nível de concordância com as 20 afirmações (os itens emergentes da análise fatorial das componentes principais do estudo 2) contidas no questionário, mediante a mesma escala de sete pontos (1: “A afirmação é completamente falsa”; (...); 7: “A afirmação é completamente verdadeira”).

Foi levada a cabo uma análise fatorial confirmatória (através de LISREL, método de estimação da máxima verosimilhança), testando-se o modelo de cinco fatores antes referido. O modelo ajustou-se satisfatoriamente aos dados (e.g., RMSEA: 0,06; GFI, CFI; IFI: 0,90; NNFI: 0,88; Tabela 9; Byrne, 1998), verificando-se que todos os lambdas, exceto dois, são iguais ou superiores a 0,50. Os Alfas de Cronbach de duas (“conscienciosidade e lealdade”; “desempenho”) das cinco dimensões encontram-se abaixo da linha de corte (0,70; Nunnally, 1978). Todavia, os valores observados (0,68 e 0,60) são considerados aceitáveis por alguns autores (Price & Mueller, 1986).

A validade do modelo de cinco fatores tornou-se mais evidente quando foi levada a cabo uma análise fatorial confirmatória aos dados da amostra de gestores portugueses (e.g., RMSEA: 0,06; GFI: 0,89; CFI, IFI: 0,94; NNFI: 0,93; todos os Lambdas superiores a 0.54). Foi

igualmente realizada uma análise fatorial confirmatória multigrupo (MGCFA; modelo #1, sem restrições) para avaliar a validade do instrumento de medida nas duas amostras, tendo-se verificado que os índices de ajustamento eram satisfatórios (e.g., RMSEA: 0,06; GFI, IFI: 0,95; NNFI: 0,94; Byrne, 1998). Para testar a invariância das cargas fatoriais em ambas as amostras, foram impostas restrições de igualdade a todas as cargas fatoriais. O modelo resultante (#2) ajusta-se aos dados de forma satisfatória (e.g., RMSEA: 0,06; GFI: 0,89; CFI: 0,94; IFI: 0,95; NNFI: 0,94; Byrne, 1998). Uma diferença não significativa entre os modelos #1 e #2 ($\Delta\chi^2_{(15)} = 23,62, p>0,05$) sugere a igualdade de cargas fatoriais nas duas amostras (ou seja, o constructo manifesta-se da mesma forma nos dois grupos; Kline 2011). Assim, os resultados sugerem a invariância ao nível constructo nas amostras portuguesa e brasileira (Kline, 2011).

Foram testados 4 modelos alternativos: (1) um modelo de três fatores, na qual os itens da "adaptabilidade", "conscienciosidade e lealdade" e "capital social e generosidade" foram fundidos num único fator (o que representa um género de performance extrapapel); (2) um modelo de dois fatores, em que os itens do "desempenho" surgem de forma autónoma e os outros itens foram fundidos num único fator; (3) o modelo de fator único; (4) um modelo de fatores de segunda ordem, com as cinco variáveis a serem consideradas como indicadores de um único fator.

Para todos os grupos, os modelos alternativos evidenciaram índices de ajustamento mais pobres (Byrne, 1998) do que o modelo de cinco fatores. Por exemplo, o modelo de fator único não se ajusta aos dados de forma satisfatória (amostra portuguesa: RMSEA: 0,12; CFI: 0,83, NNFI: 0,81; amostra brasileira: RMSEA: 0,13; CFI: 0,83; NNFI: 0,81; MGCFA, modelo sem restrições: RMSEA: 0,12; CFI: 0,83, NNFI: 0,81; MGCFA, cargas fatoriais invariantes: RMSEA: 0,12; CFI: 0,83, NNFI: 0,82; Byrne, 1998) e é mais pobre do que o modelo de cinco fatores (amostra Português: $\Delta\chi^2 (10) = 403,87; p<0,01$; amostra brasileira: $\Delta\chi^2 (10) = 559,02; p<0,01$; MGCFA, modelo sem restrições: $\Delta\chi^2 (20) = 962,90, p<0,01$; MGCFA, cargas fatoriais invariante: $\Delta\chi^2 (24) = 973,06, p<0,01$). Deste modo, os resultados sugerem que o modelo de cinco fatores é uma forma adequada para representar os dados, tanto na amostra portuguesa, como na brasileira.

Tabela 9 - Análise fatorial confirmatória, estudo 3

Dimensão	Item	Lambda	Alpha de Cronbach
Adaptabilidade	Os trabalhadores mais velhos têm menos capacidade de adaptação a novas situações.	0,72	0,75
	Os mais velhos demoram mais tempo a tornar-se competentes no exercício de uma nova função.	0,73	
	Os trabalhadores mais velhos resistem mais à mudança.	0,47	
	Os mais velhos são menos criativos/inovadores.	0,64	
	Os trabalhadores mais velhos têm menos vontade de participar em programas de formação.	0,53	
Valia dos mais velhos	Os mais velhos raciocinam mais lentamente.	0,51	0,72
	As competências dos mais velhos são mais importantes para o sucesso das organizações do que as dos mais novos.	0,46	
	Os mais velhos são menos valiosos para as empresas pois são menos competentes em novas tecnologias.	0,60	
	As características dos mais velhos são menos valiosas para as organizações do que as características dos mais jovens.	0,51	
Conscienciosidade e lealdade	Os mais velhos sentem menos vontade de assumir responsabilidades no trabalho.	0,51	0,60
	Os trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a fazer sacrifícios em nome da organização.	0,64	
	Os mais velhos são menos leais à organização.	0,70	
Capital social e generosidade	Os mais velhos estão mais dispostos a ajudar os colegas de trabalho.	0,64	0,78
	Os mais velhos são capazes de estabelecer relacionamentos mais duradouros com outras pessoas.	0,59	
	Em geral, os mais velhos são mais cooperantes.	0,75	
	Os trabalhadores mais velhos gostam mais de sentir que o seu trabalho é útil para a sociedade.	0,79	
	Os mais velhos são mais generosos (por exemplo, preocupam-se mais com o bem-estar dos outros) do que os mais jovens.	0,63	
Desempenho	As pessoas mais velhas fazem trabalho com pior qualidade.	0,53	0,68
	Em geral, os mais velhos têm pior desempenho.	0,73	
	Os trabalhadores mais velhos são menos produtivos.	0,69	
Índices de ajustamento			
Qui-Quadrado			289,16
Graus de Liberdade			160
Qui-Quadrado/Graus de Liberdade			1,81
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)			0,06
Goodness of Fit Index (GFI)			0,90
Comparative Fit Index (CFI)			0,90
Incremental Fit Index (IFI)			0,90
Non-Normed Fit Index (NNFI)			0,88

3.4. Resultados - Estudos 2 e 3

A apresentação dos resultados dos estudos 2 e 3 será realizada em conjunto. Escolheu-se fazê-lo desta forma porque um dos objetivos era efetuar uma comparação de resultados, no sentido de aferir se existiria, ou não, um padrão nas atitudes e comportamentos entre os gestores portugueses e brasileiros, tendo em atenção que estes são originários de um contexto cultural, social e demográfico distinto.

3.4.1. Médias, desvios-padrão e correlações

A Tabela 10 apresenta as médias, desvios-padrão e correlações para ambos os estudos. Para facilitar a análise, todos os itens com orientação negativa foram sujeitos a uma inversão na codificação. Assim, as pontuações mais elevadas em todas as dimensões representam atitudes mais positivas em relação aos trabalhadores mais velhos e vice-versa.

Considerando a escala de 7 pontos utilizada, as pontuações médias em três atitudes (“valia dos mais velhos”; “conscienciosidade e lealdade”; e “desempenho”) são as mais elevadas, próximas de 5, podendo assim ser consideradas como moderadamente altas em ambas as amostras. As classificações médias do “capital social e generosidade” (4,35 para a amostra portuguesa; 4,63 para a amostra brasileira), a “adaptabilidade” (3,86; 4,05) podem ser consideradas como moderadamente baixa e moderada, respetivamente. Note-se que a posição das cinco dimensões em ambas as amostras é a mesma, estando os resultados ordenados da seguinte forma (ordem decrescente): “desempenho”, “conscienciosidade e lealdade”, “valia dos mais velhos”, “capital social e generosidade”, “adaptabilidade”.

A idade dos gestores correlaciona-se positivamente com quatro dimensões (“adaptabilidade”; “conscienciosidade e lealdade”; “capital social e generosidade”; “desempenho”) na amostra portuguesa, e com uma dimensão (“adaptabilidade”) na brasileira. Em ambas as amostras, a idade do gestor e a antiguidade na função

correlacionam-se positivamente com a decisão de escolher o candidato mais velho no primeiro cenário, pelo que gestores mais velhos tendem a selecionar o trabalhador mais velho com mais frequência, quando comparados aos gestores mais jovens.

A antiguidade dos gestores na função também se correlaciona positivamente com a “adaptabilidade” e “consciência organizacional, e negativamente com a preferência para escolher o trabalhador mais velho (que está prestes a aposentar-se) no terceiro cenário, embora apenas na amostra portuguesa. O género correlaciona-se negativamente com a “adaptabilidade” e com a escolha do candidato mais velho no primeiro cenário, embora apenas na amostra brasileira.

O setor de atividade em que os gestores trabalham está correlacionado positivamente com a preferência pelo trabalhador mais velho no terceiro cenário, embora apenas na amostra brasileira. Conclui-se então que, no que diz respeito à decisão do terceiro cenário, os gestores brasileiros que operam no setor de serviços revelam mais propensão para preferir o trabalhador mais velho que os gestores brasileiros que operam no setor industrial.

Várias dimensões correlacionam-se positivamente, em ambas as amostras. Não obstante, em ambas as amostras, o “capital social e generosidade”: (a) correlaciona-se negativamente com o valor atribuído à “valia dos mais velhos” (ou seja, os gestores que consideram os trabalhadores mais velhos como sendo mais generosos, tendem também a considerar as suas competências como menos valiosas para as organizações) e; (b) não se correlaciona com a “adaptabilidade”, “conscienciosidade e lealdade” e “desempenho”.

Em suma, embora os gestores que atribuem maior valor aos trabalhadores mais velhos numa dimensão, tendam também a atribuir valores mais elevados a outras dimensões, os gestores que consideram os trabalhadores mais velhos como mais generosos, têm maior propensão a considerar as suas competências como menos valiosas para as organizações. Tanto na amostra portuguesa, como na brasileira, quatro dimensões das cinco dimensões (exceto “valia dos mais velhos”) correlacionam-se positivamente com a preferência para o candidato mais velho no primeiro cenário, pelo que se conclui que gestores com atitudes

mais positivas em relação aos trabalhadores mais velhos tendem a selecionar o trabalhador mais velho com mais frequência, do que os gestores com atitudes menos positivas.

Na amostra de gestores portugueses, não foi encontrada nenhuma correlação entre: (a) os três cenários (variáveis dependentes); e (b) entre as cinco dimensões e as decisões dos gestores relativas aos segundo e terceiro cenários. Na amostra brasileira, emergiram algumas correlações positivas: (a) entre duas dimensões (“valia dos mais velhos”; “desempenho”) e a decisão inerente ao segundo cenário; (b) entre a “conscienciosidade e lealdade” e a decisão relativa ao terceiro cenário; e (c) entre as decisões do segundo e do terceiro cenário.

Tabela 10 – Médias, desvios- padrão e correlações (1ª linha: estudo 2, amostra portuguesa, N = 224; 2ª linha: estudo 3, amostra brasileira, N = 249)

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Idade	40,39 38,66	8,74 12,64	-									
2. Género (a)	-	-	0,05 -0,08	-								
3. Antiguidade na função (anos)	10,04 7,94	8,12 8,34	0,68** 0,66**	-0,05 0,15*	-							
4. Setor de atividade (b)	-	-	0,01 0,02	0,05 -0,11	0,07 -0,04	-						
5. Adaptabilidade	3,86 4,05	1,09 1,17	0,18** 0,14*	-0,05 -0,14*	0,16* 0,04	0,04 0,05	-					
6. Valia dos mais velhos	5,23 4,86	1,06 1,26	0,07 -0,10	0,07 -0,03	-0,03 -0,09	0,05 -0,02	0,40** 0,44**	-				
7. Conscienciosidade e lealdade	5,25 5,47	1,07 1,09	0,28** 0,11	0,04 0,00	0,16* 0,11	-0,01 -0,05	0,55** 0,48**	0,35** 0,40**	-			
8. Capital social e generosidade	4,35 4,63	1,02 1,28	0,20** 0,12	0,06 0,05	0,04 0,11	0,00 0,03	-0,02 -0,13	-0,23** -0,31**	0,06 -0,03	-		
9. Desempenho	5,59 5,52	1,01 1,17	0,16* 0,01	0,00 -0,06	0,13 0,05	0,03 0,01	0,53** 0,59**	0,50** 0,54**	0,54** 0,69**	0,04 -0,06	-	
10. Cenário # 1: Contratar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem. (c)	-	-	0,16* 0,29**	-0,07 -0,21**	0,16* 0,14*	-0,12 -0,09	0,17** 0,33**	-0,01 0,10	0,22** 0,31**	0,28** 0,15*	0,29** 0,31**	-
11. Cenário # 2: Selecionar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem, para um programa de formação. (c)	-	-	-0,13 -0,11	-0,08 -0,05	-0,12 -0,10	0,13 0,07	0,06 0,06	-0,02 0,15*	-0,01 -0,05	0,05 -0,03	0,11 0,16*	0,01 0,05
12. Cenário # 3: Contratar o trabalhador mais velho (depois de se aposentar) <i>versus</i> o mais jovem. (c)	-	-	-0,07 0,01	0,02 0,04	-0,17* 0,01	-0,02 0,15*	0,02 0,05	-0,12 0,09	-0,02 0,15*	0,05 0,11	-0,09 0,12	-0,07 0,03

* p < 0,05 ** p < 0,01

(a) 0: feminino; 1: masculino.

(b) 0: indústria; 1: serviços

(c) 0 *versus* 1: escolher o trabalhador mais velho (1) *versus* escolher o mais novo (0)

3.4.2. Regressões

Foram realizadas análises de regressão (logística binária) para testar o valor preditivo das atitudes dos gestores nas suas decisões em cada um dos cenários. A idade, o género, a antiguidade na função, e setor foram incluídos como variáveis de controlo. A idade e a antiguidade na função foram incluídos porque se correlacionam com algumas das atitudes (Tabela 10). Ademais, a literatura sugere que a idade e o género podem afetar as atitudes perante os trabalhadores mais velhos (Fineman, 2011; Hassell & Perrewé, 1995; Kite et al., 2005; Munnell et al., 2006). O setor foi incluído porque a natureza dos postos de trabalho na indústria difere da natureza dos postos de trabalho nos serviços, e essas diferenças exigem capacidades (nomeadamente, capacidades físicas) que podem estar mais ou menos presentes nos trabalhadores com diferentes idades (Taylor & Walker, 1994).

A Tabela 11 mostra que as atitudes dos gestores portugueses para com os trabalhadores mais velhos predizem variância única (15% ou 20%, respetivamente para R^2 de Cox & Snell, e R^2 de Nagelkerke) da decisão no primeiro cenário. Os preditores significativos são o “capital social e generosidade” e o “desempenho”. As atitudes dos gestores também predizem uma pequena quantidade de variância única (3%, R^2 de Cox & Snell; 4%, R^2 de Nagelkerke) da decisão tomada pelos gestores no segundo cenário. Neste caso, apenas o “desempenho” dos trabalhadores mais velhos é um preditor significativo da decisão. Nenhuma atitude prediz a decisão no terceiro cenário.

Tabela 11 - Análise de regressão (logística binária), estudo 2, amostra portuguesa

	Cenário # 1				Cenário # 2				Cenário # 3			
	Contratar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem (ambos com as mesmas qualificações) (c)				Selecionar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem, para um programa de formação (o mais velho encontra-se mais motivado) (c)				Contratar o trabalhador mais velho (depois de se aposentar) <i>versus</i> o mais jovem (o mais velho aceita salário inferior relativamente ao mais jovem) (c)			
	1ª Etapa	Erro padrão	2ª Etapa	Erro padrão	1ª Etapa	Erro padrão	2ª Etapa	Erro padrão	1ª Etapa	Erro padrão	2ª Etapa	Erro padrão
Constante	-0,91	0,78	-6,10**	1,49	1,59	0,83	1,28	0,08	-0,6	0,78	1,16	1,22
Idade	0,26 (1,41)	0,02	-0,01 (0,05)	0,03	-0,02 (0,66)	0,02	-0,03 (1,14)	0,03	0,02 (0,80)	0,02	0,02 (0,93)	0,02
Género (a)	-0,28 (0,92)	0,29	-0,34 (1,12)	0,32	-0,42 (1,75)	0,32	-0,37 (1,27)	0,32	0,04 (0,02)	0,29	-0,11 (0,13)	0,29
Antiguidade na função (anos)	0,02 (0,98)	0,02	0,04 (2,17)	0,03	-0,02 (0,72)	0,02	-0,02 (0,93)	0,03	-0,06* (5,55)	0,02	-0,07* (6,69)	0,03
Setor de atividade (b)	-0,56 (3,50)	0,78	-0,63 (3,67)	0,33	0,64* (4,31)	0,31	0,65* (4,21)	0,32	-0,03 (0,01)	0,29	0,00 (0,00)	0,30
Adaptabilidade			0,06 (0,11)	0,18			0,13 (0,52)	0,18			0,26 (2,45)	0,17
Valia dos mais velhos			-0,26 (1,73)	0,20			-0,23 (1,47)	0,19			-0,33 (3,65)	0,17
Conscienciosidade e lealdade			0,15 (0,73)	0,18			-0,10 (0,26)	0,19			0,02 (0,02)	0,17
Capital social e generosidade			0,64** (12,10)	0,18			0,13 (0,63)	0,16			0,02 (0,01)	0,15
Desempenho			0,70** (10,07)	0,22			0,40* (3,83)	0,21			-0,14 (0,55)	0,19
Cox & Snell R^2	0,05		0,20		0,04		0,07		0,03		0,06	
ΔR^2			0,15				0,03				0,03	
Nagelkerke R^2	0,07		0,27		0,06		0,10		0,04		0,08	
ΔR^2			0,20				0,04				0,04	

$N = 249$. * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$. Valores à esquerda (direita) na coluna são os coeficientes estimados (desvios-padrão). Entre parênteses: Estatística Wald.

(a) 0: feminino; 1: masculino.

(b) 0: indústria; 1: serviços.

(c) 0 *versus* 1: escolher o trabalhador mais velho (1) *versus* escolher o mais novo (0).

A Tabela 12 evidencia que as atitudes dos gestores brasileiros em relação aos trabalhadores mais velhos predizem a variância (14%, R^2 Cox e Snell e 19%, R^2 Nagelkerk) da decisão tomada no primeiro cenário. Os preditores significativos são a “adaptabilidade”, o “capital social e generosidade” e o “desempenho”. As atitudes dos gestores também predizem, embora de forma reduzida, a variância (4%, R^2 Cox e Snell e 5%, R^2 Nagelkerk) da decisão tomada pelos gestores no segundo cenário. O único preditor significativo é o “desempenho” dos trabalhadores mais velhos. As atitudes dos gestores também predizem, diminutamente, a variância (4%, R^2 Cox e Snell ou 6%, R^2 Nagelkerk) da decisão dos gestores no terceiro cenário. Para este cenário, apenas o “capital social e generosidade” é um preditor significativo.

Note-se que, embora os resultados de ambas as amostras diverjam em alguns aspetos (várias variáveis de controlo, incluindo a idade, predizem as variáveis dependentes apenas na amostra brasileira; a “adaptabilidade” prediz a decisão no primeiro cenário e o “capital social e generosidade” prediz a decisão no terceiro cenário, também apenas na amostra brasileira), também são muito semelhantes noutros aspetos. Concluir-se que em ambas as amostras: (a) os valores preditivos são semelhantes (maiores para as decisões no primeiro cenário, e menores para as decisões nos outros dois cenários); (b) o “capital social e generosidade” e o “desempenho” são preditores significativos da decisão no primeiro cenário; e (c) o “desempenho” prediz a decisão no segundo cenário.

Tabela 12 - Análise de regressão (logística binária), estudo 3, amostra brasileira

	Cenário # 1				Cenário # 2				Cenário # 3			
	Contratar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem (ambos com as mesmas qualificações) (c)				Selecionar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem, para um programa de formação (o mais velho encontra-se mais motivado) (c)				Contratar o trabalhador mais velho (depois de se aposentar) <i>versus</i> o mais jovem (o mais velho aceita salário inferior relativamente ao mais jovem) (c)			
	1ª Etapa	Erro padrão	2ª Etapa	Erro padrão	1ª Etapa	Erro padrão	2ª Etapa	Erro padrão	1ª Etapa	Erro padrão	2ª Etapa	Erro padrão
Constante	-1,10	0,64	-7,27**	1,43	1,47*	0,65	-0,46	1,21	-0,29	0,62	-3,39**	1,20
Idade	0,05**	0,02	0,06**	0,02	-0,02	0,02	-0,02	0,02	0,00	0,02	0,00	0,02
	(11,85)		(10,28)		(0,66)		(0,96)		(0,80)		(0,01)	
Gênero (a)	-0,92**	0,30	-1,01**	0,33	-0,25	0,30	-0,20	0,31	0,24	0,29	0,22	0,30
	(9,69)		(9,33)		(1,75)		(0,42)		(0,02)		(0,54)	
Antiguidade na função (anos)	-0,01	0,02	-0,02	0,03	0,00	0,02	-0,00	0,02	0,00	0,02	0,00	0,02
	(0,13)		(0,50)		(0,72)		(0,08)		(5,55)		(0,00)	
Sector de atividade (b)	-0,86*	0,42	-1,26**	0,48	0,39	0,40	0,40	0,42	0,94*	0,39	1,02**	0,40
	(4,26)		(6,90)		(4,31)		(0,95)		(0,01)		(6,58**)	
Adaptabilidade			0,41*	0,18			-0,08	0,16			-0,09	0,16
			(5,50)				(0,23)				(0,34)	
Valia dos mais velhos			-0,08	0,16			0,21	0,15			0,17	0,15
			(0,25)				(2,07)				(1,43)	
Conscienciosidade e lealdade			0,26	0,20			-0,19	0,18			0,28	0,18
			(1,73)				(1,08)				(2,49)	
Capital social e generosidade			0,34**	0,13			0,04	0,12			0,24*	0,12
			(7,00)				(0,11)				(4,01)	
Desempenho			0,41*	0,21			0,35*	0,19			0,01	0,19
			(3,68)				(3,23)				(0,00)	
Cox & Snell R^2	0,14		0,28		0,02		0,06		0,03		0,07	
ΔR^2			0,14				0,04				0,04	
Nagelkerke R^2	0,18		0,37		0,03		0,08		0,03		0,09	
ΔR^2			0,19				0,05				0,06	

$N = 249$. * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$. Valores à esquerda (direita) na coluna são os coeficientes estimados (desvios-padrão). Entre parênteses: Estatística Wald.

(a) 0: feminino; 1: masculino.

(b) 0: indústria; 1: serviços.

(c) 0 *versus* 1: escolher o trabalhador mais velho (1) *versus* escolher o mais novo (0).

3.4.3. As atitudes predizendo as decisões contempladas nos cenários

Com o objetivo de aprofundar o estudo da relação entre as atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos e as decisões que tomaram em cada um dos cenários, efetuou-se uma comparação entre a média das atitudes (método *T-test* para a igualdade das médias) dos gestores que tomaram a decisão de escolher o mais velho versus o mais novo, em cada um dos cenários. A Tabela 13 apresenta a percentagem de gestores (portugueses e brasileiros) que favoreceu o trabalhador mais velho *versus* o mais jovem em cada um dos cenários, bem como os correspondentes valores médios das cinco dimensões. Quarenta e seis por cento dos gestores portugueses (44% dos brasileiros) escolheram contratar o trabalhador mais velho no primeiro cenário. Embora a percentagem dos que escolheram os trabalhadores mais velhos não seja significativamente diferente de 50%, quando cada amostra é considerada separadamente, a diferença passa a ser significativa, quando as amostras são analisadas em conjunto. Verifica-se ainda que, aqueles que escolheram os trabalhadores mais velhos no primeiro cenário, também lhes atribuíram melhores pontuações em quatro das cinco dimensões (em ambas as amostras).

Apesar de mais de dois terços dos gestores ter escolhido (nas duas amostras) o trabalhador mais velho a participar em ações de formação (cenário 2), quase um terço escolheu o trabalhador mais jovem (e referenciado como menos motivados a participar no programa de formação). Os gestores, portugueses e brasileiros, que escolheram o trabalhador mais velho no cenário 2, evidenciaram uma atitude mais positiva em relação ao desempenho desses trabalhadores. O valor atribuído às competências dos trabalhadores mais velhos pelos gestores brasileiros que escolheram o trabalhador mais velho para participar na formação (cenário 2) é significativamente maior do que o valor atribuído pelos gestores brasileiros que selecionaram o trabalhador mais jovem. Esta diferença não emerge na amostra de gestores portugueses.

Apesar 54% dos gestores portugueses ter escolhido o trabalhador mais velho para continuar a trabalhar depois de se aposentar (cenário 3), ainda assim, 46% escolheram o candidato mais jovem, ao qual seria pago um salário mais elevado. Na amostra conjunta,

não foram encontradas diferenças significativas entre as atitudes daqueles que escolheram o trabalhador mais jovem *versus* o velho. Todavia, encontram-se diferenças significativas em duas dimensões (“conscienciosidade e lealdade” e “desempenho”) na amostra brasileira, entre os gestores que escolheram o trabalhador mais velho *versus* o mais jovem. É possível que essa diferença entre as duas amostras explique a percentagem mais elevada de gestores brasileiros (66%, contra 54% de os portugueses) que escolheu o trabalhador mais velho.

Tabela 13 - Comparação entre os gestores que selecionaram o trabalhador mais velho *versus* os que selecionaram o trabalhador mais novo (1ª linha: estudo 2, amostra portuguesa, N = 224; 2ª linha: estudo 3, amostra brasileira, N = 249), estudos 2 e 3

	Cenário # 1		Cenário # 2		Cenário # 3	
	Contratar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem (ambos com as mesmas qualificações)		Selecionar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem, para um programa de formação (o mais velho encontra-se mais motivado)		Contratar o trabalhador mais velho (depois de se aposentar) <i>versus</i> o mais jovem (o mais velho aceita salário inferior relativamente ao mais jovem)	
	Mais novo	Mais velho	Mais novo	Mais velho	Mais novo	Mais velho
Frequências – Estudo 2	(n = 122; 54,5%)	(n = 102; 45,5%)	(n = 71; 31,7%)	(n = 153; 68,3%)**	(n = 103; 46,0%)	(n = 121; 54,0%)
Frequências – Estudo 3	(n = 139; 55,8%)	(n = 110; 44,2%)	(n = 74; 29,7%)	(n = 175; 70,3%)**	(n = 85; 34,1%)	(n = 164; 65,9%)**
Frequências – Estudos 2 e 3	(n = 261; 55,2%)	(n = 212; 44,8%)*	(n = 328; 30,7%)	(n = 145; 69,3%)**	(n = 188; 39,7%)	(n = 285; 60,3%)**
Adaptabilidade	3,68	4,06**	3,76	3,90	3,84	3,87
	3,71	4,47**	3,95	4,09	3,97	4,09
Valia dos mais velhos	5,24	5,22	5,26	5,22	5,37	5,11
	4,75	4,99	4,56	4,98*	4,70	4,94
Conscienciosidade e lealdade	5,04	5,51**	5,26	5,25	5,28	5,23
	5,17	5,84**	5,39	5,50	5,24	5,58*
Capital social e generosidade	4,09	4,67**	4,27	4,29	4,30	4,40
	4,46	4,84**	4,69	4,60	4,44	4,73
Desempenho	5,32	5,91**	5,43	5,66*	5,68	5,51
	5,19	5,93**	5,24	5,64*	5,32	5,62*

*p < 0,05

**p < 0,01 (frequências: teste binomial; atitudes: T-test para a igualdade das médias)

3.4.4. Configurações atitudinais emergentes da análise de *clusters*

Na prossecução do mesmo objetivo da análise efetuada anteriormente, foi levada a cabo uma análise de *clusters*. A análise de *clusters* (método: *Ward*; quadrado da distância Euclidiana) testou como os gestores associam as cinco atitudes de acordo com diferentes perfis. Desta análise emergiram seis grupos, cuja caracterização é muito semelhante em ambas as amostras. A Tabela 14 mostra as pontuações médias em cada dimensão para os vários grupos/perfis. Verifica-se que diferentes gestores desenvolvem diferentes perfis atitudinais, pelo que nesta análise não foi identificado nenhum perfil típico único.

Em relação ao estereótipo segundo o qual os trabalhadores mais velhos mais “calorosos” são considerados menos competentes/valiosos (Cuddy & Fiske, 2002; Cuddy et al., 2005), os resultados relacionados com a interação entre a dimensão “capital social e generosidade” e as outras dimensões indicam o seguinte: (1) esse estereótipo não representa um perfil; (2) o perfil com a maior pontuação no “capital social e generosidade” (#6) também é caracterizado por elevadas pontuações no “desempenho” e na “conscienciosidade e lealdade”; (3) vários perfis têm pontuações mais baixas (e não mais altas) no “capital social e generosidade”, relativamente às pontuações das outras dimensões; (4) o perfil com a menor pontuação no “capital social e generosidade” (#3) evidencia as maiores pontuações nas outras dimensões; (5) apesar de vários perfis (#2, #3 e #5) serem caracterizados por pontuações mais baixas no “capital social e generosidade” do que na “valia dos mais velhos” e no “desempenho”, o perfil #1 revela resultados semelhantes nas três dimensões.

Os seis *clusters* foram comparados, em termos de como os respetivos gestores escolheram o trabalhador mais velho *versus* o jovem trabalhador, nos três cenários. Várias elações devem ser extraídas dos resultados. Primeiro: há uma grande coerência entre ambas as amostras, uma vez que em quase todos os casos, quando a maioria dos gestores portugueses escolhe o trabalhador mais velho em relação ao mais jovem, ou o contrário, a maioria dos gestores brasileiros apresenta um padrão de preferências semelhante.

Segundo: enquanto o padrão preferências no segundo cenário tende a ser consistente em todos os perfis (em todos os casos, a maioria dos gestores escolheu o trabalhador mais velho, e isso explica a razão pela qual o qui-quadrado de *Pearson* não é significativo). A mesma consistência não emerge nas preferências para o trabalhador mais velho no primeiro cenário, o qual é o único em que apenas a idade distingue os dois trabalhadores.

Terceiro: a preferência pelo trabalhador mais velho em relação ao mais jovem, e vice-versa, num dos cenários não é necessariamente replicada nos outros cenários. Por exemplo, enquanto a maioria dos gestores a partir dos perfis #1, #3, #4 e #5 escolheu trabalhador mais jovem no primeiro cenário, a maioria escolheu o mais velho no segundo cenário.

Quarto: os perfis com maior percentagem de gestores que não escolhem o trabalhador mais velho no primeiro cenário, são aqueles cuja pontuação nas atitudes é, em geral, baixa/modesto (#1 e #4) e também aqueles cuja pontuação numa atitude específica é mais baixa/modesto (#3 e #5). De facto, os gestores do perfil #3 apresentam as pontuações mais elevadas em quatro atitudes e denotam a menor pontuação no “capital social e generosidade” e os gestores do perfil #5 apresentam pontuações relativamente altas em três atitudes e uma das mais baixas pontuações na “adaptabilidade”.

Quinto: os gestores que preferiram o trabalhador mais velho no primeiro cenário (perfil #2 e perfil #6, em especial) evidenciam pontuações mais elevadas ou moderadas em todas as dimensões. Sexto: o perfil (#4) com a menor pontuação no “desempenho” é aquele em que a discriminação dos trabalhadores mais velhos é a mais elevada. Embora este resultado seja consistente com os dados que mostram que o “desempenho” prediz como os gestores portugueses e brasileiros tomaram decisões no primeiro cenário (Tabela 11 e Tabela 12), outros resultados não o são. Por exemplo, apesar da pontuação do “desempenho” no perfil #3 ser maior do que no perfil #2, a percentagem de gestores do perfil #3 que escolheu o trabalhador mais velho é menor (não maior, como seria expectável) do que a percentagem de gestores do perfil #2 que tomaram a mesma decisão.

Procedeu-se, também, a uma comparação dos seis *clusters* em termos de idade. Nenhum padrão claro emerge, como consubstanciam as seguintes evidências. Em primeiro lugar, na amostra portuguesa, os dois perfis com as idades mais avançadas (#3 e #6) apresentam pontuações muito diferentes nas várias dimensões e revelam diferentes preferências entre os trabalhadores mais velhos *versus* os mais jovens. Os perfis #2, #4 e #5 evidenciam idades semelhantes, mas as pontuações nas várias dimensões são muito diferentes, assim como o padrão de preferências relativamente à escolha dos trabalhadores, principalmente no que toca à decisão no primeiro cenário.

Em segundo lugar, na amostra brasileira, pares de perfis, incluindo gestores com idades semelhantes (perfis #1 e #2; perfis #3 e #4) apresentam atitudes bem distintas em relação aos trabalhadores mais velhos, bem como diferentes padrões de preferência pelos trabalhadores mais velhos *versus* mais jovens. Comparativamente aos perfis com gestores mais jovens (e.g., #3), o perfil com gestores mais velhos (#6) apresenta pontuações mais baixas em várias atitudes. Por último, enquanto o perfil #3 inclui os gestores portugueses com mais idade, os gestores brasileiros com esse perfil são dos que possuem idades mais jovens.

Tabela 14 - Atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos: Pontuações médias dos grupos/perfis emergentes a partir da análise de *clusters* (1ª linha: estudo 2, amostras de portuguesa, N = 224; 2ª linha: estudo 3, amostra brasileira)

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Perfil 6	Estatísticas
Frequências – Estudo 2	<i>n</i> = 66	<i>n</i> = 32	<i>n</i> = 15	<i>n</i> = 15	<i>n</i> = 68	<i>n</i> = 28	
Frequências – Estudo 3	<i>n</i> = 68	<i>n</i> = 40	<i>n</i> = 25	<i>n</i> = 26	<i>n</i> = 32	<i>n</i> = 58	
Adaptabilidade (a)	3,33	5,15	5,67	2,87	3,40	4,29	<i>F</i> : 60,54**
	3,36	5,02	5,62	3,11	3,36	4,31	<i>F</i> : 51,84**
Valia dos mais velhos (a)	4,73	6,22	6,53	3,68	5,68	4,33	<i>F</i> : 60,61**
	4,25	6,26	6,35	3,47	5,46	4,25	<i>F</i> : 78,31**
Conscienciosidade e lealdade (a)	4,57	6,19	6,45	3,21	5,44	5,76	<i>F</i> : 65,15**
	4,85	6,20	6,38	3,49	5,67	6,09	<i>F</i> : 94,87**
Capital social e generosidade (a)	4,25	4,80	2,53	4,18	4,20	5,53	<i>F</i> : 31,59**
	4,53	4,64	2,36	4,71	4,38	5,81	<i>F</i> : 52,27**
Desempenho (a)	4,75	6,40	6,80	3,93	5,89	6,17	<i>F</i> : 79,56**
	4,67	6,59	6,73	3,60	5,55	6,09	<i>F</i> : 130,80**
Idade (a)	37,5	41,3	46,3	39,9	39,7	45,1	<i>F</i> : 5,12**
	39,1	39,3	35,9	36,9	33,9	42,5	<i>F</i> : 2,39*
Cenário 1 (mais novo - mais velho) (b)	73%-27%	34%-66%	60%-40%	74%-26%	59%-41%	11%-89%	<i>Qui-Quadrado de Pearson</i> : 38,55**
	71%-29%	42%-58%	52%-48%	81%-19%	69%-31%	31%-69%	<i>Qui-Quadrado de Pearson</i> : 32,22**
Cenário 2 1 (mais novo - mais velho) (b)	39%-61%	22%-78%	40%-60%	33%-67%	28%-72%	29%-71%	<i>Qui-Quadrado de Pearson</i> : 4,30
	35%-65%	25%-75%	24%-76%	46%-54%	16%-84%	29%-71%	<i>Qui-Quadrado de Pearson</i> : 8,24
Cenário 3 1 (mais novo - mais velho) (b)	44%-56%	41%-59%	67%-33%	47%-53%	48%-52%	39%-61%	<i>Qui-Quadrado de Pearson</i> : 3,75
	44%-56%	35%-65%	28%-72%	50%-50%	25%-75%	22%-78%	<i>Qui-Quadrado de Pearson</i> : 11,09*

p* < 0,05*p* < 0,01(a) Pontuações médias; (b) percentagem de gestores que escolheu o trabalhador mais jovem *versus* o trabalhador mais velho

3.5. Análise e discussão

3.5.1. Formando sentido dos resultados

O desenvolvimento de atitudes dos gestores de ambas as amostras (portuguesa e brasileira) perante os trabalhadores mais velhos pode ser diferenciado em cinco dimensões: (1) “adaptabilidade”; (2) “valia dos mais velhos”; (3) “conscienciosidade e lealdade”; (4) “capital social e generosidade”; e (5) “desempenho”. Os resultados sugerem que esta estrutura fatorial se ajusta aos dados de forma satisfatória (Byrne, 1998), tanto na amostra portuguesa como brasileira.

Apesar de os gestores portugueses e brasileiros classificarem os trabalhadores mais velhos apenas como modestamente adaptáveis, nas restantes dimensões, as percepções são, em geral, positivas, contrariando parcialmente a literatura, que sugere que inúmeros estereótipos negativos e crenças incorretas recaem sobre os trabalhadores mais velhos. Note-se que as cinco dimensões emergentes do estudo abrangem uma vasta gama de conteúdos mencionados na literatura acerca de como os gestores veem e percebem os trabalhadores mais velhos relativamente aos mais jovens.

Os Alfas de Cronbach das cinco dimensões são satisfatórios (Nunnally, 1978) e a maioria das correlações entre as dimensões é moderada. No entanto, as correlações entre “capital social e generosidade” e outras dimensões não são significativas (“desempenho” e “conscienciosidade e lealdade” em ambas as amostras; “adaptabilidade” na amostra portuguesa) ou são negativas (“valia dos mais velhos”, em ambas as amostras; “adaptabilidade”, na amostra brasileira). Deste modo, os gestores que encaram os trabalhadores mais velhos como sendo socialmente mais cooperantes e generosos, também tendem a considerar as suas competências como menos relevantes para as organizações, mas não atribuir-lhes um desempenho inferior. Este resultado não corrobora o estereótipo, alegadamente comum, acerca dos trabalhadores mais velhos, que os considera “calorosos, mas incompetentes” (Cuddy et al., 2005, p.270). Outro resultado que aponta no mesmo sentido diz respeito às pontuações médias do “capital social e generosidade” (em ambas as amostras), que são modestas e inferiores às médias

de três outras dimensões (Tabela 10) Assim, se algum estereótipo é identificado nos resultados globais, em ambas as amostras, diz respeito a, no entendimento de alguns gestores, os trabalhadores mais velhos serem competentes ou válidos socialmente, mas menos cooperantes/generosos.

Quando os gestores estão perante uma situação em que apenas a idade diferencia dois trabalhadores (Kite et al., 2005), tendo sido explicitamente informados de que ambos os trabalhadores (mais velho e mais jovem) possuem habilitações académicas semelhante (cenário 1), a discriminação em relação aos trabalhadores mais velhos é reduzida (e somente é significativa quando as duas amostras são consideradas em conjunto). Nesta situação, e para ambas as amostras, as atitudes dos gestores são melhores preditores da sua preferência pelos trabalhadores mais velhos *versus* os mais novos, do que em situações em que lhes são facultadas informações adicionais sobre os trabalhadores. Na verdade, quando são fornecidas informações adicionais (segundo e terceiro cenários), as atitudes dos gestores evidenciam um valor preditivo muito baixo. Tal não significa, no entanto, que os gestores não estejam a ter decisões enviesadas, baseadas em preconceitos e crenças erróneas acerca dos mais velhos.

Quando o trabalhador mais velho é descrito de forma mais positiva do que o mais novo em termos de motivação para, por exemplo, participar em formação (cenário 2), a maioria dos gestores prefere o trabalhador mais velho, mas quase um terço (32%, amostra de portuguesa, 30%, no Brasil) continuam a favorecer o mais novo. O enviesamento também é visível, embora de forma mais ténue, no terceiro cenário (principalmente na amostra brasileira), em que o trabalhador mais velho é descrito como estando disposto a aceitar um salário mais baixo (depois de se aposentar) do que o candidato mais jovem. Uma possível explicação para este enviesamento ser mais mitigado pode residir no facto dos gestores interpretarem a disponibilidade para aceitar um salário mais baixo como um reflexo da competência diminuída do trabalhador mais velho para realizar o trabalho. Goldberg e seus coautores (C. Goldberg, Perry, Finkelstein, & Shull, 2013, p.265) afirmaram que "apesar da retórica sobre a mudança de atitudes e comportamentos em relação à contratação de trabalhadores mais velhos, os

pesquisadores precisam investigar a veracidade de tais mudanças." Tendo em consideração que a maioria dos gestores das amostras (a) demonstrou atitudes positivas em relação aos trabalhadores mais velhos, mas (b) continua a preferir um trabalhador mais jovem, mesmo quando o mais velho é descrito de modo mais positivo, este estudo sugere que a retórica pode refletir melhor as atitudes do que comportamentos.

Quando são considerados os perfis atitudinais (Tabela 14), observa-se uma imagem muito nítida: diferentes gestores percebem os trabalhadores mais velhos sob diferentes perspectivas e essas perspectivas explicam a forma como os gestores tratam os trabalhadores mais velhos. Da multiplicidade de perfis emergentes da análise de *clusters*, pode-se depreender que as atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos são mais complexas e multiformes do que se poderia esperar *a priori*. Deste modo, não foi identificado nenhum perfil típico único.

A existência de perfis diferentes mostra que os trabalhadores mais velhos são percebidos pelos diferentes gestores de formas distintas. Estas diferentes perspectivas, sob as quais os trabalhadores mais velhos são encarados pelos gestores, predizem a forma como os mais velhos são, ou não, discriminados. Assim, a discriminação contra os trabalhadores mais velhos é mais provável (quando apenas informações sobre a idade do trabalhador mais velho são fornecidas; cenário 1), quando as atitudes dos gestores são, em geral, negativas (perfis #1 e #4), ou quando os gestores evidenciam uma atitude muito negativa sobre num determinado domínio (#3 e #5). É possível que uma espécie de efeito *horn* (Leopold & Harris, 2005; Van der Molen & Kluytmans, 1997) opere, quando um gestor considera os trabalhadores mais velhos como mal preparados num atributo específico, mesmo que lhes reconheça vários outros atributos positivos (incluindo o desempenho).

Os resultados sugerem que, quando os gestores manifestam atitudes positivas, em geral, perante os trabalhadores mais velhos, e apenas informações sobre a idade dos trabalhadores/candidatos são fornecidas, eles revelam uma clara preferência para os trabalhadores mais velhos. Tal é especialmente mais evidente nos gestores dos perfis #2 (sete em 10 gestores escolheu o trabalhador mais velho) e, principalmente, #6 (nove em 10), em ambas as amostras. Esta preferência não pode ser explicada à luz da idade dos

gestores desses perfis pois: (a) em comparação com os gestores de perfil #6, os gestores do perfil #3 apresentam idade média semelhante, conquanto o seu padrão de preferências para com os trabalhadores mais velhos é diferente; (b) os gestores de perfis (#2, #4 e #5) com idade média semelhante apresentam diversos padrões de preferências para com os trabalhadores mais velhos.

Face à evidência empírica exposta, poder-se-á até especular sobre a eventual presença de discriminação contra os trabalhadores mais jovens, e não mais velhos (Duncan & Loretto, 2004). Todavia, este argumento deve ser interpretado com prudência e testado em estudos futuros, mas não deixa de ser relevante que a elevada percentagem de escolhas sobre os mais velhos seja consistente em duas amostras colhidas em países distintos.

Outro resultado que merece igualmente ser mencionado é que a idade é um preditor débil das atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos (amostra brasileira; Tabela 12), ou mesmo não-significativo (amostra portuguesa, Tabela 11), bem como das suas preferências para os trabalhadores mais velhos *versus* mais jovens.

Não menos importante é o facto de os padrões empíricos emergentes de ambas as amostras apresentarem muitas semelhanças, o que reforça a validade do estudo. Algumas divergências são possivelmente explicadas pelas diferenças demográficas entre os dois países (Brasil, para 2013: média de idade é de 30,3 anos, 11,2% da população com idade superior a 60 anos; Portugal para 2013: média de idade é de 42,2; 24,7% da população com idade superior a 60 anos⁸), o que pode implicar que os indivíduos de cada um destes países experienciem o mundo laboral de modo distinto e, do mesmo modo, desenvolvam diferentes sentimentos acerca dos trabalhadores mais velhos. Outras diferenças empíricas também podem ser explicadas pela variação das características das amostras. Por exemplo, a amostra brasileira possui 55% de gestores do sexo feminino, enquanto a portuguesa apenas 37%. Por outro lado, na amostra brasileira existiam 87% de gestores oriundos dos serviços, ao passo que na amostra portuguesa essa percentagem era de 68%.

⁸ Fonte: United Nations (2013)

3.5.2. Limitações e estudos futuros

A nossa investigação não está isenta de limitações, pelo que estudos futuros deverão clarificar questões psicométricas e aprofundar o conhecimento sobre os antecedentes e as consequências das atitudes dos gestores para com os trabalhadores mais velhos. Apesar de as cinco dimensões representarem uma significativa gama de atitudes, estudos futuros devem (a) melhorar a qualidade do instrumento de medida e (b) testar a possível inclusão de outras atitudes aqui não inseridas, como as relacionadas com as capacidades intelectuais e as competências éticas dos mais velhos.

Estudos futuros poderão também testar como o instrumento de medida aqui sugerido acrescenta valor preditivo a outras medidas (ou seja, como a nossa medida explica variância que não foi explicada por investigações anteriores). Assim se poderá cumprir a quinta etapa do processo de desenvolvimento de medidas para uso em questionários de investigação (Hinkin, 1998). Quatro das cinco dimensões são medidas com itens formulados no sentido negativo, pelo que estudos futuros deverão incluir itens com sentido semântico positivo. É possível que, desse modo, se alcancem melhorias na fiabilidade de duas dimensões emergente da amostra brasileira (cujos Alfas de Cronbach são inferiores a 0,70).

As propriedades psicométricas também podem ser melhoradas através da inclusão de itens cujo conteúdo semântico seja mais claramente consistente com a respetiva dimensão/fator. Por exemplo, o item relacionado com “a vontade de participar em ações de formação” (fator 1: “adaptabilidade”) pode não representar, necessariamente, “adaptabilidade”. Embora os colaboradores possam estar dispostos a participar em programas de formação para enfrentar a mudança, tal disposição pode derivar de outras motivações/razões. O item relativo à “disposição de fazer sacrifícios em nome da organização”, embora represente alguma forma de conscienciosidade organizacional (fator 3), também evidencia “generosidade” para com a organização (fator 4). Estudos futuros deverão testar se a substituição desses itens melhora as propriedades psicométricas do instrumento de medida aqui apresentado.

Os cenários utilizados para medir as variáveis dependentes cobrem um número reduzido de decisões dos gestores. Ademais, os dados das variáveis dependentes e das independentes foram colhidos simultaneamente e numa única fonte. Estudos futuros deverão (a) incluir cenários que envolvem outras decisões, porventura mais complexas, e (b) proceder à recolha desses dados algumas semanas ou meses após a recolha de dados sobre as atitudes dos gestores. Ou seja, poderá ser psicometricamente apropriado separar temporalmente os momentos de recolha dos dados relativos a cada tipo de variável.

Estudos futuros devem também focar situações reais, e não hipotéticas, testando o modo como os gestores reagem perante tal realidade. Apesar de as intenções predizerem comportamentos (Trafimow, 2004), estamos perante distintos fenómenos, pois intenções comportamentais não são comportamentos. Também importa que investigação futura esclareça como as atitudes dos gestores predizem variáveis de nível coletivo (e.g., a confiança da equipa, a cooperação intergeracional, a segurança psicológica, os comportamentos coletivos de cidadania organizacional). O nosso quinto estudo segue uma tal linha de investigação, mas estudos adicionais com outras variáveis dependentes (inclusive o desempenho objetivo das equipas) são necessários.

Atendendo a que tarefas/cargos diferentes requerem distintas competências e capacidades, é expectável que os gestores valorizem diferentemente as características dos trabalhadores mais velhos consoante as tarefas/cargos que os mesmos assumem. Por exemplo, é expectável que as atitudes dos gestores perante os mais velhos sejam mais positivas em empresas cujo público-alvo sejam, maioritariamente, indivíduos mais velhos.

Estudos futuros deverão também incluir o tipo de trabalho e a natureza da organização como moderadores da relação entre as atitudes dos gestores e suas decisões relativas aos trabalhadores mais velhos. Por exemplo, é possível que os gestores desenvolvam (a) atitudes mais positivas para com trabalhadores mais velhos que realizam trabalhos que exigem maior experiência e sabedoria (Backes-Gellner et al., 2011), e (b) atitudes menos positivas quando tal não se verifica.

Outros moderadores da relação entre atitudes e decisões poderão ser considerados, de que se exemplificam (a) as características dos gestores, (b) a sua personalidade e os seus valores, (c) o clima organizacional, e (d) a quantidade de trabalhadores mais velhos operando na organização (Henkens, 2000; Taylor & Walker, 1994). Por exemplo, as mesmas atitudes poderão resultar em condutas diferentes consoante os gestores sejam mais ou menos generosos, altruístas, ou assertivos.

É também possível que os nossos resultados tenham sido influenciados por idiossincrasias de cada país. Estas podem incluir a legislação (e.g., a idade da reforma), o ambiente sociopolítico (Chiu et al., 2001), a pirâmide etária e o peso dos mais velhos na estrutura demográfica, e diferentes concepções sobre o significado de senioridade e de juventude (Abrams, Russell, Vauclair, & Swift, 2011). Por exemplo, as concepções sobre a idade que define o fim da juventude e o início da terceira idade, assim como sobre a duração da meia-idade, diferem consoante os países/culturas. Essas diferenças podem afetar o modo como as atitudes dos gestores afetam as suas decisões para com trabalhadores de diferentes idades.

Também é possível que os nossos resultados tenham sido influenciados por idiossincrasias ligadas à cultura própria de cada país. Os dois países incluídos na investigação são coletivistas, valorizam a elevada distância do poder, e são evitadores da incerteza (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Estudos futuros poderão incluir gestores de culturas caracterizadas por maior individualismo, menor distância do poder e menor aversão à incerteza.

A nossa investigação não inclui o género dos trabalhadores visados (isto é, descritos nos cenários). A investigação sugere que as pessoas tendem a usar o género masculino como categoria *por defeito*. Por conseguinte, na ausência de informações sobre o sexo da pessoa que está a ser “avaliada”, os participantes nos estudos tendem a assumir que essa pessoa é do sexo masculino (Kite et al., 2005). Futuros estudos deverão, pois, incluir o género dos trabalhadores visados como variável diferenciadora (Duncan & Loretto, 2004; Fineman, 2011; Jyrkinen & McKie, 2012).

Finalmente, estudos futuros poderão explorar de forma mais aprofundada a natureza, bem como os antecedentes e as consequências, dos perfis atitudinais (incluindo o efeito *horn* acima mencionado). Pesquisas vindouras deverão igualmente abarcar amostras de maior dimensão, para que (a) a dimensão de cada *cluster*/perfil seja mais significativa e (b) outros eventuais perfis sejam identificados.

3.5.3. Considerações finais

Apesar das limitações acima mencionadas, os dois estudos fazem três contributos importantes. Primeiro: ajudam a compreender o conteúdo/dimensionalidade das atitudes dos gestores para com os trabalhadores mais velhos. Segundo: propõem um instrumento de medida de tais atitudes que é dimensionalmente mais rico do que os instrumentos identificados na literatura. Terceiro: mostram que os gestores combinam de modos distintos as suas atitudes, e que essas combinações idiossincráticas (i.e., perfis ou configurações) têm consequências para as decisões envolvendo trabalhadores mais velhos. Em suma, os nossos resultados sugerem que as atitudes dos gestores (e seus perfis atitudinais) relativamente aos trabalhadores mais velhos podem explicar como eles escolhem os trabalhadores mais velhos *versus* mais jovens, especialmente quando apenas a idade diferencia os “candidatos”. O facto de tal evidência empírica emergir tanto na amostra portuguesa quanto na brasileira reforça a validade do instrumento de medida.

CAPÍTULO 4

AS ATITUDES DOS ESTUDANTES PERANTE OS TRABALHADORES MAIS VELHOS – COMPARAÇÃO COM AS DOS GESTORES (ESTUDO 4)

4.1. Introdução

Os estudos anteriores sugeriram que os gestores formam cinco dimensões atitudinais relativamente aos trabalhadores mais velhos: (1) “adaptabilidade”, (2) “valia dos mais velhos para a organização”, (3) “conscienciosidade e lealdade”, (4) “capital social e generosidade” e (5) “desempenho”. Foi referido no capítulo anterior que esta estrutura dimensional representa progressos relativamente a outras medidas (Chiu et al., 2001; Hassell & Perrewé, 1995; Maurer et al., 2008). A evidência empírica identificada sugere que essas atitudes explicam como, perante cenários, os gestores selecionam os trabalhadores mais velhos *versus* os mais jovens em processos de seleção e de formação. Sugere, ainda, que o padrão empírico evidenciado numa amostra de gestores portugueses é replicado numa amostra de gestores brasileiros.

No estudo aqui contemplado, procurou-se investigar se estes efeitos são igualmente identificáveis em estudantes universitários. Muitos estudantes atuais serão futuros gestores, pelo que o desenvolvimento das suas atitudes enquanto estudantes pode influenciar as suas futuras condutas no exercício de funções de liderança. A evidência assim obtida poderá ajudar a identificar possíveis ações de sensibilização no contexto universitário, nomeadamente no ensino da gestão.

Mais concretamente, pretendia-se compreender se a estrutura penta-dimensional do instrumento de medida desenvolvido nos dois estudos anteriores seria (ou não) replicada numa amostra de estudantes universitários cuja formação está, direta ou indiretamente,

associada à gestão das organizações. Por outro lado, pretendia-se investigar se essas atitudes ajudariam a explicar as decisões dos estudantes em cenários representativos da vida organizacional. Por fim, era objetivo analisar se existiam paralelismos entre as atitudes dos estudantes e as atitudes dos gestores, ou pelo contrário, se diferenciavam.

Nas secções seguintes serão descritos os procedimentos utilizados para realizar este estudo, a análise da amostra de estudantes, bem como os resultados obtidos. Nas últimas secções apresentar-se-á a análise e discussão dos resultados essenciais, evidenciando-se igualmente as limitações do estudo.

4.2. Método

4.2.1. Procedimentos

O estudo foi levado a cabo, entre setembro e outubro de 2013, com estudantes de primeiro e segundo ciclos (Universidade de Aveiro) que frequentavam, na sua maioria, os cursos de (a) gestão, (b) engenharia e gestão industrial, (c) línguas e relações empresariais, (d) novas tecnologias da comunicação e (e) turismo. Todos estes cursos envolvem componentes de gestão, e muitos estudantes acabam por, após o curso, exercer funções de gestão nas suas organizações. A recolha de dados (questionário em formato papel) foi realizada em sala de aula, após autorização dos docentes (e dos respetivos alunos). Foi explicado aos alunos os objetivos e âmbito desta pesquisa, tendo sido referido que os questionários eram totalmente anónimos, reforçando que os investigadores estavam apenas interessados da sua verdadeira opinião.

Os estudantes foram primeiramente convidados a responder ao questionário de medida das suas atitudes perante os trabalhadores mais velhos, após o que lhes foi solicitado que tomassem decisões em quatro cenários que envolviam a escolha entre trabalhadores mais velhos *versus* mais jovens. As respostas foram entregues aos alunos pelos investigadores num envelope fechado facultado para o efeito.

4.2.2. Amostra

Participaram nesta pesquisa 278 estudantes (53% do sexo feminino, Tabela 15). As idades situavam-se entre os 18 e os 49 anos. Todavia, cerca de 72% dos estudantes tinham entre 18 e 23 anos (Tabela 15), pelo que a média etária se cifra em 22,1 anos (dp: 3,8). A maioria dos alunos que participaram na pesquisa eram estudantes nos cursos de engenharia e gestão industrial, gestão, línguas e relações empresariais e novas tecnologias da comunicação (Tabela 15).

Tabela 15 - Caracterização da amostra de estudantes

Género		Idade		Curso	
Sexo	%	Escalões etários	% acumulada	Designação do curso	%
Masculino	52,5	[18-20]	38	Engenharia e Gestão Industrial	26
		[21-23]	72	Gestão	13
				Línguas e Relações Empresariais	12
Feminino	47,5	[24-26]	91	Novas Tecnologias da Comunicação	10
				Turismo	9
				Mestrado em Gestão	7
		27 ⁺	100	Outros	23

4.2.3. Instrumento de medida

As atitudes dos alunos perante os trabalhadores mais velhos foram medidas através do questionário desenvolvido e validado nos estudos 2 e 3, contendo 20 itens e medindo as cinco dimensões antes referidas. Aos vinte itens foram adicionados seis novos itens, os quais foram reformulados dos estudos anteriores ou readaptados da literatura (consultar anexo 4). A inserção destes novos itens teve o intuito de (a) melhorar as propriedades

psicométricas do questionário, sobretudo no que diz respeito aos índices de fiabilidade (Alfas de Cronbach); (b) introduzir mais itens no sentido positivo, uma vez que a maioria dos itens originais se encontravam no sentido negativo; e (c) no sentido de tentar harmonizar o número de itens que mede cada dimensão/fator.

A investigação realizada por Cooper e Richardson (1986) sugere que os investigadores que se dedicam a estudar fenómenos organizacionais pretendem, muitas vezes, estudar questões acerca de efeitos comparativos, isto é, dentro de um elenco de fatores, quais os que mais (ou menos) contribuem para determinado fenómeno. Ora, para estes investigadores a forma como as variáveis ou fatores são operacionalizados, manipulados ou medidos não é irrelevante, pelo que todos devem ter uma “força equivalente”. Os autores entendem por “força equivalente”: (a) as teorias concorrentes, os fatores ou variáveis devem ser operacionalizados, manipulados ou medidos com igual cuidado e fidelidade (procedimentos equivalentes); e (b) os valores assumidos pelos fatores ou variáveis variam em intervalos de valores equivalentes nas suas respetivas populações (distribuição equivalente).

Foi solicitado aos alunos que descrevessem o seu nível de concordância com as 26 afirmações contidas no questionário, mediante a escala Likert de sete pontos (1: “A afirmação é completamente falsa”; (...); 7: “A afirmação é completamente verdadeira”). Levou-se a cabo uma análise fatorial confirmatória (LISREL; método de estimação da máxima verosimilhança), testando-se o modelo de cinco fatores antes referido.

Os índices de ajustamento (Tabela 16, coluna “Modelo Inicial”) não se revelaram satisfatórios (e.g., RMSEA: 0,08; GFI: 0,82; CFI: 0,75 e IFI: 0,76; Byrne, 1998). Alguns Lambdas e alguns Alfas de Cronbach também emergiram com valores inferiores ao recomendável (0,50 e 0,70, respetivamente; Nunnally, 1979). Após análise dos índices de modificação e dos resíduos standardizados e tendo em atenção os valores dos Lambdas, foram removidos sete itens (ver os 19 itens remanescentes na coluna “Modelo Final”, Tabela 16). Dos seis itens adicionados apenas dois permanecem no modelo final. Dos anteriores vinte itens (Rego et al., 2013) foram excluídos três. Os índices de ajustamento

do modelo contendo os 19 itens finais são razoavelmente satisfatórios (e.g., RMSEA: 0,06; GFI: 0,90; CFI: 0,88 e IFI: 0,88; Byrne, 1998). Os Lambdas são superiores a 0,5, com exceção de um, cujo valor (0,47) é muito próximo desse patamar. Os Alfas de Cronbach das dimensões adaptabilidade, desempenho, e capital social e lealdade são superiores a 0,70 e os das restantes dimensões (valia dos mais velhos; conscienciosidade e lealdade) encontram-se próximos desse valor, o que para alguns autores é considerado aceitável (Price & Mueller, 1986).

4.2.4. Variáveis dependentes

Para testar a capacidade preditiva das atitudes dos estudantes perante os trabalhadores mais velhos, foram criados quatro cenários: (1) um referente à seleção/contratação, (2) outro relacionado com a seleção de trabalhadores para participar em formação, (3) outro envolvendo uma hipotética contratação de um jovem recém-licenciado *versus* a continuidade do trabalhador atual, mais velho, após a sua aposentação, e (4) o último relativo à escolha do trabalhador jovem *versus* o mais velho para abandonar a organização num processo de *downsizing*. Os três primeiros cenários foram os mesmos utilizados nos estudos 2 e 3. Foi acrescentado um quarto cenário, o cenário relativo ao processo de downsizing, com o objetivo de aferir mais claramente a opinião dos estudantes numa situação/contexto de contenção de custos, que de acordo com alguns investigadores, poderá ser passível de ser mais suscetível à ocorrência de fenómenos de discriminação (e.g., Cappelli & Novelli, 2010; Leibold & Voelpel, 2006).

O teor do primeiro, segundo e terceiro cenário, poderá ser consultado na subseção 3.4.1.2.. O teor do quarto cenário foi o seguinte:

“Numa empresa do setor alimentar, duas pessoas, com as mesmas habilitações, exercem funções administrativas similares. Uma (A) tem 56 anos e apresenta um elevado desempenho. A outra (B) tem 25 anos e apresenta desempenho menor. Para reduzir custos, só uma poderá continuar. Qual delas escolheria para sair?”

Tabela 16 - Análise fatorial confirmatória, estudo 4

		Modelo Inicial		Modelo Final (após remoção de 7 itens)	
Dimensão	Item	β	α	β	α
Adaptabilidade	Os mais velhos adaptam-se melhor às mudanças organizacionais.*	0,07	0,68	-	0,70
	Os trabalhadores mais velhos têm menos capacidade de adaptação a novas situações.	-0,59		0,55	
	Os mais velhos demoram mais tempo a tornar-se competentes no exercício de uma nova função.	-0,73		0,74	
	Os trabalhadores mais velhos resistem mais à mudança.	-0,41		-	
	Os mais velhos são menos criativos/inovadores.	-0,61		0,62	
	Os trabalhadores mais velhos têm menos vontade de participar em programas de formação.	-0,55		0,53	
Valia dos mais velhos	A experiência dos trabalhadores mais velhos é pouco valiosa para as organizações atuais.	0,17	0,56	-	0,63
	Os mais velhos raciocinam mais lentamente.	0,59		0,59	
	As competências dos mais velhos são mais importantes para o sucesso das organizações do que as dos mais novos.*	0,50		0,47	
	Os mais velhos são menos valiosos para as empresas pois são menos competentes em novas tecnologias.	0,56		0,57	
	As características dos mais velhos são menos valiosas para as organizações do que as características dos mais jovens.	0,54		0,56	
Conscienciosidade e lealdade	Os mais velhos faltam mais ao trabalho.	0,24	0,49	-	0,60
	Os mais velhos importam-se com o futuro das suas organizações.*	0,41		-	
	Os mais velhos sentem menos vontade de assumir responsabilidades no trabalho.	0,62		0,59	
	Os trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a fazer sacrifícios em nome da organização.	0,72		0,57	
	Os mais velhos são menos leais à organização.	0,67		0,54	
	Capital social e generosidade	Os mais velhos estão mais dispostos a ajudar os colegas de trabalho.		0,37	
Os mais velhos são capazes de estabelecer relacionamentos mais duradouros com outras pessoas.		0,19	0,51		
Em geral, os mais velhos são mais cooperantes.		0,59	0,67		
Os trabalhadores mais velhos gostam mais de sentir que o seu trabalho é útil para a sociedade.		0,52	0,54		
Os mais velhos são mais generosos (por exemplo, preocupam-se mais com o bem-estar dos outros) do que os mais jovens.*		0,48	0,65		
Desempenho		Os mais velhos são mais competentes e eficazes na realização do seu trabalho.*	0,63	0,66	-
	Os mais velhos são mais competentes na realização das suas tarefas.*	0,51	-		
	As pessoas mais velhas fazem trabalho com pior qualidade.	0,66	0,61		
	Em geral, os mais velhos têm pior desempenho.	0,54	0,74		
	Os trabalhadores mais velhos são menos produtivos.	0,66	0,70		
	Qui-Quadrado		784,13		298,64
Graus de Liberdade		289		142	
Qui-Quadrado/Graus de Liberdade		2,71		2,10	
RMSEA		0,08		0,06	
Goodness of Fit Index (GFI)		0,82		0,90	
Comparative Fit Index (CFI)		0,75		0,88	
Incremental Fit Index (IFI)		0,76		0,88	

* Item novo

4.3. Resultados

4.3.1. Médias, desvios-padrão e correlações

A Tabela 17 evidencia as médias, os desvios-padrão e as correlações. Atendendo à amplitude da escala usada (1-7) para medir as atitudes dos estudantes perante os trabalhadores mais velhos, poder-se-á afirmar que as atitudes sobre “conscienciosidade e lealdade” e sobre o “desempenho” são moderadamente positivas, uma vez que a pontuação média é superior a 5. A atitude relativa à “valia” dos trabalhadores mais velhos pode ser considerada moderada, e as restantes atitudes podem ser consideradas moderadamente baixas. A idade dos estudantes não se correlaciona significativamente com nenhuma das atitudes, nem com qualquer decisão contemplada nos cenários. O género correlaciona-se negativamente com as atitudes “adaptabilidade” e “desempenho”, bem como com a decisão relativa ao primeiro e ao terceiro cenários: (a) os homens tendem a descrever um trabalhador mais velho de forma menos positiva no que diz respeito àquelas duas dimensões e (b) são menos propensos a contratá-los, no primeiro cenário e (c) tendem a escolher o recém-licenciado (em detrimento do trabalhador mais velho) no terceiro cenário.

As cinco dimensões representando as atitudes perante os trabalhadores mais velhos interrelacionam-se significativamente, apenas se excetuando a correlação entre a “valia dos mais velhos” e o “capital social e generosidade”. A “adaptabilidade” correlaciona-se positivamente com a “valia dos mais velhos”, a “conscienciosidade e lealdade” e com o “capital social e generosidade”, mas negativamente com o “desempenho”. Deste modo, os estudantes que consideram os trabalhadores mais velhos como mais adaptáveis, tendem a valorizar as suas competências e a considerar que estes são conscienciosos e leais, mas atribuem-lhes pior desempenho. A “valia dos mais velhos” correlaciona-se positivamente com a “conscienciosidade e lealdade” e com o “desempenho”, deste modo, estudantes que atribuem elevado valor às competências dos mais velhos, são mais propensos a considerar que relevam melhor desempenho e maior conscienciosidade e lealdade. A atitude “conscienciosidade e lealdade” correlaciona-se positivamente com o

“desempenho”, mas negativamente com o “capital social e generosidade”. Para os estudantes, trabalhadores mais velhos mais conscienciosos e leais revelam melhor desempenho, mas são menos solidários e complacentes. O “capital social e generosidade” correlaciona-se negativamente com o “desempenho”, pelo que os estudantes que consideram os trabalhadores mais velhos como sendo mais bondosos, tendem a atribuir-lhes pior desempenho.

Três das cinco dimensões (“valia dos mais velhos”; “capital social e generosidade”; “desempenho”) correlacionam-se positivamente com a preferência dos estudantes pelo candidato mais velho no primeiro cenário, enquanto o género e a “adaptabilidade” se correlacionam negativamente com essa decisão. O “desempenho” correlaciona-se de forma positiva com a opção dos estudantes pelo trabalhador mais velho no segundo cenário. O género correlaciona-se negativamente com a decisão relativa ao terceiro cenário e a “adaptabilidade” correlaciona-se positivamente com a decisão dos alunos de escolherem o trabalhador mais velho no quarto cenário

Tabela 17 - Médias, desvios-padrão e correlações, estudo 4

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Idade	22,05	3,84	-									
2. Género (a)			0,16*	-								
3. Adaptabilidade	3,92	1,05	-0,02	-0,22***	-							
4. Valia dos mais velhos	4,48	0,70	-0,02	-0,10	0,36***	-						
5. Conscienciosidade e lealdade	5,31	0,91	-0,11	-0,12	0,33***	0,28***	-					
6. Capital social e generosidade	4,05	0,89	-0,03	0,08	0,36***	-0,12	-0,14*	-				
7. Desempenho	5,46	0,93	-0,04	-0,15*	0,46***	0,46***	0,54***	-0,21**	-			
8. Cenário # 1: Contratar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem. (b)	-	-	0,00	-0,14*	0,17**	0,17**	0,12	0,15*	0,14*	-		
9. Cenário # 2: Selecionar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem, para um programa de formação. (b)	-	-	-0,06	-0,21	0,04	0,06	0,10	-0,06	0,15*	-0,04	-	
10. Cenário # 3: Contratar o trabalhador mais velho (depois de se aposentar) <i>versus</i> o mais jovem. (b)	-	-	-0,08	-0,13*	-0,06	0,02	0,02	0,10	-0,01	-0,03	-0,08	-
11. Cenário # 4: Selecionar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem para sair da organização num processo de downsizing. (b)	-	-	-0,06	-0,02	0,13*	-0,05	0,05	-0,05	0,05	0,03	-0,11	0,06

(a) Género - feminino: 0; masculino: 1

(b) 0 *versus* 1: escolher o trabalhador mais velho (1) *versus* escolher o mais novo (0)

*p <0,05

**p <0,01

***p <0,001

4.3.2. Regressões

Foi levada a cabo uma regressão logística binária para testar o valor preditivo das atitudes dos estudantes perante os mais velhos para as suas decisões perante cada cenário. À semelhança do que aconteceu nos estudos anteriores (estudo 2 e 3), o género e a idade dos estudantes foram inseridos como variáveis de controlo, porque se correlacionarem com algumas atitudes (género), e porque a literatura sugere que podem influenciar as atitudes perante os trabalhadores mais velhos.

A Tabela 18 mostra que as atitudes dos estudantes em relação aos trabalhadores mais velhos predizem 10% (R^2 de Cox & Snell) ou 15% (R^2 de Nagelkerke) de variância única da decisão tomada no primeiro cenário. Os fatores preditores da decisão no primeiro cenário são as atitudes “adaptabilidade” e “capital social e generosidade”. As atitudes dos estudantes explicam, igualmente, variância única (embora reduzida) da decisão no segundo cenário (4%, R^2 de Cox & Snell; 5%, R^2 de Nagelkerke). Para o segundo cenário, o único fator preditivo significativo é a atitude “desempenho”. No que respeita ao terceiro cenário, as atitudes dos alunos explicam, de forma modesta, variância única das suas decisões (2%, R^2 de Cox & Snell; 3%, R^2 de Nagelkerke), nenhuma atitude apresenta poder preditivo significativo. Todavia, o género dos inquiridos prediz a decisão relativa a esse cenário. Por fim, no quarto cenário, as atitudes dos estudantes explicam 4% (R^2 de Cox & Snell, e R^2 de Nagelkerke) de variância única da decisão, sendo a “adaptabilidade” o único fator preditivo.

Tabela 18 - Análise de regressão (logística binária), estudo 4

	Cenário # 1 Contratar o mais velho <i>versus</i> o trabalhador mais jovem (ambos com as mesmas qualificações) (b)				Cenário # 2 Selecionar o mais velho <i>versus</i> o trabalhador mais jovem, para um programa de treinamento (o mais velho encontra-se mais motivado) (b)				Cenário # 3 Contratar o mais velho (depois de se aposentar) <i>versus</i> o trabalhador mais jovem (o trabalhador mais velho aceita salário inferior relativamente ao mais jovem) (b)				Cenário # 4 Selecionar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem para sair da organização num processo de downsizing (ambos com as mesmas qualificações, embora o mais jovem revele desempenho inferior) (b)			
	1ª Etapa	Erro padrão	2ª Etapa	Erro padrão	1ª Etapa	Erro padrão	2ª Etapa	Erro padrão	1ª Etapa	Erro padrão	2ª Etapa	Erro padrão	1ª Etapa	Erro padrão	2ª Etapa	Erro padrão
Constante	-1,55	0,97	-10,63***	2,46	1,79*	0,79	1,94	1,76	0,70	0,79	-0,47	1,58	0,27	0,80	-0,75	1,63
Idade	0,02 (0,15)	0,04	-0,03 (0,38)	0,05	-0,03 (0,72)	0,04	-0,03 (0,83)	0,04	-0,03 (0,83)	0,04	-0,03 (0,59)	0,04	-0,03 (0,80)	0,04	-0,03 (0,67)	0,04
Género (a)	-0,85 (5,67)	0,36	-0,69 (3,27)	0,38	-0,10 (0,11)	0,29	-0,02 (0,00)	0,38	-0,48 (3,45)	0,26	0,58* (4,69)	0,27	-0,05 (0,03)	0,26	0,08 (0,09)	0,27
Adaptabilidade			0,53* (5,64)	0,23			-0,08 (0,23)	0,17			-0,21 (2,01)	0,15			0,31* (4,13)	0,15
Valia dos mais velhos			0,41 (1,75)	0,31			-0,27 (1,25)	0,24			0,04 (0,04)	0,21			-0,40 (3,35)	0,22
Conscienciosidade e lealdade			-0,03 (0,01)	0,25			-0,09 (0,19)	0,20			0,06 (0,12)	0,17			0,12 (0,47)	0,18
Capital social e generosidade			0,84*** (13,91)	0,23			-0,22 (1,49)	0,18			0,24 (2,41)	0,16			0,06 (0,13)	0,16
Desempenho			0,24 (0,82)	0,26			0,52* (5,81)	0,21			0,08 (0,19)	0,19			0,11 (0,21)	0,19
R² de Cox & Snell	0,02		0,12		0,00		0,04		0,02		0,04		0,00		0,04	
ΔR²			0,10				0,04				0,02				0,04	
R² de Nagelkerke	0,04		0,19		0,01		0,06		0,03		0,06		0,01		0,05	
ΔR²			0,15				0,05				0,03				0,04	

N=278 *p < 0,05 ***p < 0,001 Valor entre parênteses: Estatística Wald

(a) Género: feminino (0); masculino (1)

(b) Escolher o trabalhador mais velho (1) *versus* escolher o mais novo (0)

4.3.3. As atitudes predizendo as decisões contempladas nos cenários

Analogamente ao que já foi feito nos estudos 2 e 3, realizou-se uma comparação entre as médias de cada uma das cinco dimensões (método *T-test* para a igualdade das médias) e a decisão dos gestores em escolher o mais velho versus o mais novo, em cada um dos cenários. A Tabela 19 apresenta a percentagem de estudantes que escolheu o trabalhador mais velho *versus* o mais novo em cada cenário, bem como as correspondentes pontuações médias em cada atitude.

No primeiro cenário, 80% dos estudantes escolheu contratar o trabalhador mais jovem. Os 20% de estudantes que optaram pelo mais velho denotam pontuações médias mais elevadas nas cinco atitudes estudadas. No segundo cenário, 73% dos estudantes selecionaram o trabalhador mais velho para participar no programa de formação, enquanto 27% optaram pelo mais novo, mas menos motivado. As atitudes dos alunos que escolheram o trabalhador mais velho são muito similares às dos estudantes que escolheram o mais jovem, sendo apenas ligeira e significativamente superiores na atitude “desempenho”. No terceiro cenário, 57% dos estudantes escolheram contratar um trabalhador mais jovem, a quem seria pago um salário superior, em detrimento de manter o trabalhador mais velho, depois de este se aposentar. Não se detetaram diferenças estatisticamente significativas entre as atitudes dos dois grupos de estudantes. No quarto cenário, 60% dos estudantes selecionaram o trabalhador mais jovem para sair da organização num processo de *downsizing*. Estes estudantes evidenciam uma atitude mais favorável relativamente aos mais velhos no que concerne à dimensão “adaptabilidade”.

Tabela 19 - Comparação entre os estudantes que selecionaram o trabalhador mais velho *versus* os que selecionaram o trabalhador mais novo, estudo 4

	Cenário # 1		Cenário # 2		Cenário # 3		Cenário # 4	
	Contratar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem (ambos com as mesmas qualificações)		Selecionar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem, para um programa de formação (o mais velho encontra-se mais motivado)		Contratar o trabalhador mais velho (depois de se aposentar) <i>versus</i> o mais jovem (o mais velho aceita salário inferior relativamente ao mais jovem)		Selecionar o trabalhador mais velho <i>versus</i> o mais jovem para sair da organização num processo de downsizing (ambos com as mesmas qualificações, embora o mais jovem revele desempenho inferior)	
Frequências	Mais novo (n = 222, 80%)	Mais velho (n = 49, 18%)*	Mais novo (n = 74, 27%)	Mais velho (n = 204, 73%)*	Mais novo (n = 157; 57%)	Mais velho (n = 121, 43%)*	Mais novo (n=168, 60%)	Mais velho (n=110, 40%)*
Adaptabilidade	3,83	4,29*	3,85	3,95	3,98	3,85	3,81	4,09*
Valia dos mais velhos	4,42	4,73*	4,48	4,49	4,47	4,50	4,51	4,44
Conscienciosidade e lealdade	5,26	5,54*	5,17	5,37	5,30	5,34	5,28	5,37
Capital social e generosidade	4,00	4,35*	4,13	4,01	3,97	4,14	4,08	4,00
Desempenho	5,38	5,73*	5,22	5,54*	5,46	5,45	5,42	5,51

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$ (frequências: teste binomial; atitudes: *T-test* para a igualdade das médias)

4.4. Análise e discussão

4.4.1. Formando sentido dos resultados

A análise dos resultados permite identificar cinco principais aspetos. Em primeiro lugar, a análise fatorial confirmatória sugere que o modelo de cinco atitudes/fatores se ajusta aos dados de forma satisfatória (Byrne, 1998). Esta evidência corrobora os resultados dos estudos anteriores (estudo 2 e 3) com amostras de gestores em dois países distintos e sugere que o modelo penta-dimensional é porventura transversal a várias populações. Importa notar, todavia, que o Alfa de Cronbach de duas dimensões (“conscienciosidade e lealdade”: 0,60; “valia dos mais velhos”: 0,63) é menor do que o valor de corte de 0,70 (Nunnally, 1978). Acrescente-se que (a) dos seis itens adicionados ao instrumento original, apenas dois permaneceram no modelo final e (b) dos vinte itens originais, se excluíram três.

Por conseguinte, a estrutura de cinco fatores parece representar os dados de forma adequada e, globalmente, estudantes e gestores percecionem os mais velhos a partir de perspetivas condizentes. Todavia, é também possível que cada população use (alguns) indicadores distintos quando percecionam as qualidades dos trabalhadores seniores. Por conseguinte, estudos futuros deverão testar a inserção de novos itens de modo a (a) melhorar a consistência interna de algumas escalas, (b) garantir igual representatividade igual a todas as dimensões (Cooper & Richardson, 1986) e (c) identificar escalas de aplicação transversal a diversos tipos de respondentes.

Em segundo lugar, os dados sugerem que as atitudes dos estudantes, comparativamente com as dos gestores inquiridos nos estudos 2 e 3, são similares (adaptabilidade; conscienciosidade; desempenho) ou menos positivas (valia dos mais velhos; capital social e generosidade). Os dados corroboram, parcialmente, os obtidos nos estudos precedentes, nos quais foi identificada correlação positiva entre a idade dos respondentes e diversas atitudes perante os trabalhadores mais velhos (sobretudo na amostra de gestores portugueses).

Esta evidência também é consistente com a literatura (e.g., Hassell & Perrewé, 1995; Munnell et al., 2006) sugerindo que os indivíduos com idade superior tendem a ter opiniões mais favoráveis acerca dos trabalhadores mais velhos. Tal evidência pode ser explicada à luz dos efeitos de similitude (Larkey & Markman, 2005; Liviatan et al., 2008), ou com base na teoria de enviesamento em prol do endogrupo, que sugere que as pessoas mais velhas percebem os trabalhadores mais velhos de forma mais favorável, com o objetivo de perpetuar uma identidade social positiva como membros do grupo dos trabalhadores mais velhos (Chiu et al., 2001; Munnell et al., 2006). Note-se, todavia, que este argumento se baseia na comparação entre os dados deste estudo com os dos estudos anteriores, com gestores, e não na comparação entre os estudantes de diferentes idades que participaram neste estudo. De facto, não encontramos aqui correlação significativa entre a idade e as atitudes (Tabela 17), sendo essa evidência porventura explicada pela reduzida variabilidade nas idades dos estudantes.

Em terceiro lugar, os dados não corroboram o estereótipo aludido por Cuddy e seus coautores (2005), segundo o qual os trabalhadores mais velhos são “mais simpáticos/calorosos mas incompetentes”. De facto, e validando a evidência obtida nos estudos anteriores (Tabela 20) a cotação média na atitude “desempenho” é superior à pontuação média na atitude “capital social e generosidade”. Todavia, a correlação negativa entre as duas atitudes (Tabela 17) sugere uma eventual tendência dos respondentes para considerarem que o incremento/decréscimo numa dessas qualidades está associado ao decréscimo/incremento na outra. Essa correlação negativa foi identificada nas duas amostras de gestores anteriormente, mas nelas emergiu um dado que, em certa medida, é consistente com o verificado nesta amostra: a correlação negativa entre as atitudes “valia dos mais velhos” e “capital social e generosidade”. Por conseguinte, nas amostras dos estudos 2 e 3 e neste estudo, um incremento na atitude “desempenho” tem como corolário o decréscimo nas atitudes relacionadas com o “desempenho” ou a “valia dos trabalhadores para a organização” e vice-versa.

Tabela 20 - Comparação das atitudes (médias) perante os trabalhadores mais velhos, estudos 2, 3 e 4

	Amostra estudo 4 (estudantes)	Amostra estudo 2 (gestores portugueses)	Amostra estudo 3 (gestores brasileiros)
Adaptabilidade	3,92	3,86	4,05
Valia dos mais velhos	4,48	5,23	4,86
Conscienciosidade e lealdade	5,31	5,25	5,47
Capital social e generosidade	4,05	4,35	4,63
Desempenho	5,46	5,59	5,52

Em quarto lugar, comparativamente com os gestores inquiridos nos estudos 2 e 3, os estudantes desta amostra tomam decisões perante dois cenários que são menos favoráveis para com os mais velhos. No cenário 1, 80% dos estudantes escolheriam o trabalhador mais novo, sendo essa percentagem de 55% na amostra de gestores portugueses (estudo 2) e de 56% na amostra de gestores brasileiros (estudo 3). No cenário 3, essas percentagens são, respetivamente, 57%, 46%, e 34%. No cenário 4 deste estudo, que não foi considerado nos estudos precedentes, a percentagem de estudantes que escolheria o mais novo é de 60%.

Globalmente, os dados sugerem que o pendor discriminatório dos estudantes é superior ao dos gestores (mais velhos). Não é possível saber se esta propensão provém das diferenças etárias, das ocupações dos participantes neste estudo e nos estudos prévios, ou de ambas as razões. Como antes foi referido, a literatura sugere que observadores mais jovens, comparativamente com os mais velhos, tendem a ser mais discriminatórios perante trabalhadores mais velhos. Mas é também possível que a experiência dos gestores lhes permita ser mais realistas a propósito do modo como interpretam a valia dos trabalhadores mais velhos.

Em quinto lugar, os dados sugerem que as atitudes dos estudantes perante os trabalhadores mais velhos explicam algumas decisões que tomam perante os cenários. O poder explicativo é mais forte no caso em que a única característica que distingue os dois

trabalhadores, descritos no cenário, é a idade (cenário 1). Quando outros elementos descritivos, favoráveis aos mais velhos, são facultados aos participantes no estudo, o poder preditivo das atitudes é menor. Esta evidência corrobora a obtida nos estudos com gestores (estudos 2 e 3) e é consistente com a literatura (Kite et al., 2005).

Em suma, o estudo reforça a literatura (Bendick & Nunes, 2012; K. Daniel & Heywood, 2007; Gordon & Arvey, 2004; Phillips & Siu, 2012; Posthuma et al., 2012) sugerindo que os mais velhos tendem a ser discriminados no contexto organizacional, mesmo quando lhes são reconhecidas qualidades importantes para a vida organizacional. Também é consistente com os dados obtidos com gestores. O facto de estarmos perante uma amostra de estudantes universitários sugere que a tendência está porventura presente em diversos estratos populacionais, que se forma em idade precoce e que poderá persistir ao longo da vida profissional.

4.4.2. Limitações e estudos futuros

Este estudo comporta várias limitações, e pesquisas futuras poderão ser levadas a cabo para lidar com as mesmas. Os índices de consistência interna de duas dimensões ficam aquém do desejável e do que se esperava, quando acrescentamos itens ao instrumento desenvolvido e validado nos dois estudos anteriores. Estudos futuros poderão introduzir ou modificar itens de modo a melhorar as capacidades psicométricas da medida e garantir a sua aplicabilidade a diferentes tipos de respondentes/observadores.

Apesar de as cinco dimensões cobrirem um largo espectro de atitudes perante os trabalhadores mais velhos, estudos futuros deverão incluir atitudes adicionais (e.g., capacidades intelectuais e éticas). Algumas atitudes são medidas apenas através de itens com sentido semântico negativo, pelo que estudos futuros deverão incluir itens formulados no sentido positivo. Por outro lado, os cenários apresentados para medição das variáveis dependentes cobrem um leque reduzido de possíveis decisões envolvendo trabalhadores mais velhos, daí que seja recomendável que estudos futuros venham a incluir cenários distintos e mais complexos. Estudos futuros deverão, sobretudo, testar o

poder preditivo das atitudes perante situações reais (em vez de hipotéticas), pois as decisões perante cenários não se traduzem, necessariamente, em decisões do mesmo teor perante situações reais. Embora as intenções sejam preditores dos comportamentos (Trafimow, 2004), são distintas dos mesmos.

Finalmente, esta pesquisa focou-se nas atitudes dos mais jovens relativamente aos trabalhadores mais velhos. Estudos futuros deverão estudar as atitudes dos mais velhos relativamente aos mais novos, e testar o grau em que as mesmas explicam as relações intergeracionais no seio das organizações. São também recomendáveis estudos longitudinais que estudem as dinâmicas, ao longo do tempo, de como as atitudes dos membros de uma geração se repercutem nas atitudes dos membros da outra geração.

4.4.3. Considerações finais

Pesem embora estas limitações, este estudo auxilia a compreensão de dois elementos importantes. O primeiro diz respeito à diversidade de atitudes acerca dos trabalhadores mais velhos que pode ser encontrada não apenas entre gestores, mas também entre estudantes universitários. O segundo está relacionado com o facto de essas atitudes ajudarem a explicar as ações de discriminação dos trabalhadores mais velhos, sobretudo quando a idade é a única variável que diferencia os trabalhadores sob consideração. O facto de esta evidência ter sido obtida com estudantes universitários, futuros profissionais e gestores, sugere a necessidade de o tema ser inserido nos programas universitários, designadamente através de conteúdos pedagógicos baseados na “evidência” (Pfeffer & Sutton, 2006; Rynes, Giluk, & Brown, 2007). A relevância do tema é mais do que académica. Este cuidado é especialmente relevante quando se observa que a propensão dos estudantes para a discriminação dos mais velhos é mais acentuada do que a revelada pelos gestores que participaram no estudo.

CAPÍTULO 5

AS ATITUDES DOS GESTORES E A SEGURANÇA PSICOLÓGICA DAS EQUIPAS (ESTUDO 5)

5.1. Introdução

Os estudos apresentados anteriormente, tinham como objetivo, entre outros, examinar o modo como as atitudes dos gestores explicam as suas próprias decisões em matérias que envolvem trabalhadores de diferentes idades. De facto, esse estudo é importante, todavia, não abarca o papel dessas atitudes sobre fenómenos de natureza mais coletiva, designadamente ao nível do funcionamento das equipas. Como foi mencionado anteriormente, um dos objetivos deste trabalho era estudar as implicações das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos no funcionamento das equipas. Foi nesse intuito que se desenvolveu o quinto estudo, que pretende testar em que medida as atitudes dos gestores para com os trabalhadores mais velhos explicam a segurança psicológica das equipas que lideram. Escolheu-se avaliar o impacto das atitudes dos gestores na segurança psicológica das equipas, por se reconhecer a sua relevância para o desempenho, aprendizagem, criatividade e cooperação nas equipas (Edmondson, 1999, 2004, 2008, 2012).

A segurança psicológica representa o grau em que os membros da equipa partilham o sentimento de que podem ser “eles próprios” (ou seja: pedir ajuda ou ajudar, assumir desconhecimento, apresentar discordância relativamente ao líder ou à maioria, assumir erros e fracassos) sem riscos para as suas identidades e as suas carreiras. A investigação mostra que equipas psicologicamente seguras aprendem mais, são mais criativas e inovadoras, são mais cooperativas, e alcançam níveis superiores de eficácia (Brown & Leigh, 1996; Edmondson, 1999, 2008; Edmondson & Lei, 2014).

A segurança psicológica representa um sentimento partilhado, em virtude de estarmos perante um fenómeno de natureza coletiva. O quinto estudo envolveu, pois, uma análise ao nível de equipa, que configurou uma abordagem distinta à adotada nos estudos anteriores, que foi de natureza individual. Por conseguinte, a pesquisa envolveu dois tipos diferentes de participantes: (1) os líderes das equipas, que reportaram as suas atitudes perante os trabalhadores mais velhos; e (2) os membros dessas equipas, que descreveram a segurança psicológica experimentada no seio das suas equipas.

Nas secções seguintes serão enunciados os procedimentos utilizados para levar a cabo este estudo, a análise das amostras de gestores e dos membros das equipas que nele participaram, bem como os resultados obtidos. Nas últimas secções apresentar-se-á a análise e discussão dos resultados fundamentais, salientando-se igualmente as limitações do estudo.

5.2. Método

5.2.1. Procedimentos

Este estudo foi realizado entre abril e agosto de 2014, envolvendo gestores de empresas do distrito de Aveiro. Os gestores foram contactados por correio eletrónico ou telefone, no sentido de aferir a sua disponibilidade para participar no estudo. Neste primeiro contacto foi explicado aos gestores o âmbito desta pesquisa, bem como os seus objetivos. Para além disso, foi referido que o estudo envolveria a aplicação de um questionário (em suporte papel) aos próprios, enquanto gestores/líderes de uma equipa, assim como aos membros da equipa que lideravam. Importa ressaltar que nenhum dos gestores que participou nos estudos anteriores foi contactado.

Com gestores que se mostram disponíveis para participar no estudo, foi agendado um encontro, nas instalações na empresa, para levar a cabo a aplicação do questionário aos próprios e à sua equipa. Nesses encontros foi, em primeiro lugar, realizada uma pequena reunião com os membros da equipa de cada gestor, no sentido de lhes explicar os

objetivos do estudo, bem como para clarificar que a participação seria voluntária, pelo que dever-se-iam sentir à vontade para declinar a nossa solicitação. Em seguida, procedeu-se à entrega do questionário ao líder e a cada um dos membros da sua equipa que manifestou interesse em responder. Juntamente com o questionário foi entregue um envelope para que cada participante colocasse o inquérito respondido, assegurando o seu anonimato.

5.2.2. Amostra

5.2.2.1. Amostra de gestores

Foram convidados a participar no estudo 82 gestores de empresas do distrito de Aveiro. Dos gestores contactados, 52 aceitaram participar (63%). A Tabela 21 evidencia a caracterização da amostra de gestores inquiridos, verificando-se que na sua maioria são do sexo masculino (65%), com idade média de 45,0 anos (dp: 7,7) e com antiguidade média na função exercida de 7,1 anos (dp: 5,6). Foi atribuída uma escala de 6 pontos (1-6), a cada um dos seis níveis de qualificação considerados. Assim, tendo em consideração a classificação atribuída a cada um dos níveis de qualificação, poder-se-á referir que as habilitações médias dos gestores se situam nos 3,9 pontos (nível médio-alto, face a uma escala de 6 pontos).

Tabela 21 - Caracterização da amostra de gestores, estudo 5

Género		Habilitações literárias			Idade	
Sexo	%	Classificação atribuída	Nível de qualificação	%	Escalões etários	%
Masculino	65%	1	Até ao 9º ano	4%	<35	8%
		2	Do 9º ao 12º ano	15%		
		3	Bacharelato	2%	[35 -40[21%
Feminino	35%	4	Licenciatura	50%	[40-45]	19%
		5	Mestrado ou pós-graduação	23%		
		6	Doutoramento	6%	>45	52%

5.2.2.2. Amostra de subordinados

Com os gestores, participam igualmente no estudo 266 membros das suas equipas. A dimensão média de cada equipa era de 5 elementos (dp: 1,7). A Tabela 22 resume a caracterização da amostra de subordinados inquiridos. Os subordinados eram, maioritariamente, do sexo masculino (58%), cuja idade média se cifrava nos 38,6 anos (dp: 10,0). A antiguidade média na equipa da amostra de subordinados era de 7,2 anos (dp: 7,1). Foi utilizada a mesma escala para classificar as habilitações literárias dos subordinados. Deste modo, poder-se-á referir que as habilitações médias dos subordinados se situam nos 3,3 pontos (nível médio-baixo, face a uma escala de 6 pontos)

Tabela 22 - Caracterização da amostra de subordinados, estudo 5

Género		Habilitações literárias			Idade	
Sexo	%	Classificação atribuída	Nível de qualificação	%	Escalões etários	% acumulada
Masculino	58%	1	Até ao 9º ano	8%	<25	7%
		2	Do 9º ao 12º ano	33%	[26-30]	25%
					[31-35]	44%
		3	Bacharelato	0%	[36-40]	64%
Feminino	42%	4	Licenciatura	41%	[41-45]	77%
		5	Mestrado ou pós-graduação	18%	[46-50]	84%
					[51-55]	93%
		6	Doutoramento	0%	>56	100%

5.2.3. Instrumentos de medida

5.2.3.1. Instrumento de medida das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos

Para medir as atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos utilizou-se o instrumento de medida desenvolvido nos estudos 2 e 3. Optou-se por não integrar as alterações introduzidas no estudo 4. Esta decisão foi tomada por duas razões. Em primeiro lugar, as alterações ao instrumento de medida foram efetuadas com base numa amostra de estudantes universitários, cujas características são distintas das dos gestores, pelo que não pareceu apropriado aplicar tais alterações nesta amostra de gestores. Em segundo lugar, dos novos itens que foram introduzidos, apenas dois permaneceram no modelo final e dos vinte itens iniciais, foram excluídos três do modelo final, não tendo ficado claro que a introdução dos novos itens tenha melhorado as capacidades psicométricas do modelo, nem que os novos itens escolhidos para integrar o modelo tenham sido os mais apropriados. Estudos futuros deverão aprofundar esta questão, testando a introdução de diferentes novos itens.

Foi então solicitado aos gestores participantes que classificassem o seu nível de concordância com as 20 afirmações (instrumento de medida das atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos testado e validado nos estudos 2 e 3, consultar anexo 5) contidas no questionário, mediante a mesma escala de sete pontos (1: “A afirmação é completamente falsa”; (...); 7: “A afirmação é completamente verdadeira”).

Em virtude da amostra de gestores ser reduzida ($n=52$), não foi realizada uma análise fatorial confirmatória. Note-se que esta estrutura fatorial já havia sido testada em dois estudos anteriores (estudo 2 e 3), com amostras de gestores, pelo que a validade do modelo já havia sido confirmada. Todavia, os índices de consistência interna revelaram-se satisfatórios: (1) 0,89 para a “adaptabilidade”; (2) 0,75 para a “valia dos mais velhos”; (3) 0,61 para a “conscienciosidade e lealdade; (4) 0,71 para o “capital social e generosidade”; e (5) 0,76 para o “desempenho”.

5.2.3.2. Agregação dos dados ao nível de equipa

Para testar se era apropriado agregar os dados ao nível de equipa (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012; Bliese, 2000; LeBreton & Senter, 2008) relativos à segurança psicológica dos subordinados inquiridos, procedeu-se ao cálculo do ICC(1) e do ICC(2). O ICC(1) é a medida de consenso dentro do grupo, representando a proporção da variância total que pode ser explicada pela associação dos membros da equipa. Já o ICC(2) é um indicador de confiabilidade média da equipa, ou seja, que existem diferenças significativas entre as médias das equipas, fornecendo uma estimativa do grau de precisão em que os dados individuais representam a equipa. Enquanto o ICC(1) refere-se ao nível de concordância das posições/opiniões dos membros da mesma equipa, o ICC(2) sugere se as equipas se podem diferenciar em relação às variáveis em estudo.

Embora não esteja estabelecido nenhum valor padrão para estes indicadores, alguns autores advogam que o ICC(1) deve situar-se acima de 0,05 (e.g., Biemann et al., 2012; Bliese, 2000; L. R. James, Demaree, & Wolf, 1984) e o ICC(2) acima de 0,60 (e.g., Bliese, 2000; Chen, Mathieu, & Bliese, 2004; Kenny & la Voie, 1985), sendo assim considerados suficientes para justificar a agregação em equipas dos dados individuais.

A Tabela 23 apresenta os resultados para a agregação dos dados individuais ao nível da equipa para a segurança psicológica. O índice F, cujo valor é estatisticamente significativo, justifica a agregação dos dados ao nível de equipa (Biemann et al., 2012). Os valores do ICC(1) e do ICC(2) estão acima da linha de corte proposta pela literatura e, de acordo com LeBreton e Senter (2008), o valor do ICC(1) pode ser considerado elevado. Face aos resultados expostos, considerou-se que a agregação dos dados ao nível de equipa era perfeitamente plausível.

Tabela 23 - Agregação dos dados individuais ao nível de equipa

	Índice F	ICC(1)	ICC(2)
Segurança psicológica	2,65***	0,26 (efeito elevado) ^a	0,62

^a De acordo com as linhas de orientação sugeridas por LeBreton e Senter (2008)

*** p<0,001

5.2.3.3. Instrumento de medida da segurança psicológica das equipas

Para medir a segurança psicológica das equipas fez-se uso do instrumento de medida desenvolvido por Edmondson (1999), constituído por sete itens. Os itens originais encontram-se formulados em língua inglesa, pelo que houve necessidade de os traduzir para a língua portuguesa. No sentido de garantir a equivalência semântica entre os itens originais e os itens traduzidos, foi utilizada uma versão simplificada da técnica de tradução e retrotradução proposta por Brislin (1970). Assim, os itens foram traduzidos para a língua portuguesa por uma pessoa conhecedora de ambas as línguas (portuguesa e inglesa) de forma independente. A versão em língua portuguesa foi retrotraduzida para a língua inglesa por outra pessoa conhecedora de ambas as línguas, também de forma independente. A versão original e a versão retrotraduzida foram comparadas, no sentido de detetar a existência de eventuais discrepâncias entre as duas versões. Foram efetuados alguns ajustes, tendo-se assim obtido a versão final.

Os membros das equipas foram então convidados a manifestar o seu grau de concordância com as sete afirmações, com base na escala Likert de sete pontos, também proposta pela mesma autora (1: “A afirmação é completamente falsa”; (...); 7: “A afirmação é completamente verdadeira”).

Procedeu-se ao cálculo dos coeficientes Alfa de Cronbach para segurança psicológica, sendo de 0,71 ao nível individual e de 0,78 ao nível de equipa. Os valores dos coeficientes encontram-se acima da linha de corte (0,70; Nunnally, 1978), tanto para ao nível individual, como ao nível de equipa.

5.3. Resultados

5.3.1. Médias, desvios-padrão e correlações

A Tabela 24 revela as médias, desvios-padrão e correlações ao nível da equipa. Atendendo à amplitude da escala utilizada (1-7), tanto para medir as atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos, como a segurança psicológica, poder-se-á referir que as atitudes referentes à “valia dos mais velhos”, “conscienciosidade e lealdade” e “desempenho” são moderadamente altas (pontuações acima de 5) e as atitudes referentes à “adaptabilidade” e “capital social e generosidade” moderadamente baixas. No que diz respeito ao sentimento de segurança psicológica expresso pelas equipas, poder-se-á afirmar que é moderadamente baixo.

O género do líder não se correlaciona com nenhuma das atitudes, nem com a segurança psicológica. Por razões evidentes, a idade dos gestores correlaciona-se positivamente com a antiguidade do gestor na função que exerce. A idade dos gestores correlaciona-se ainda, mas negativamente, com as habilitações do líder, pelo que gestores mais velhos tendem a ter menos habilitações e os gestores mais jovens, habilitações mais elevadas. A antiguidade na função do gestor correlaciona-se positivamente com a antiguidade média dos indivíduos na equipa. Assim, gestores que exercem aquela função há mais tempo, lideram equipas cujos seus membros têm uma antiguidade superior (naquela equipa). As habilitações literárias dos gestores correlacionam-se positivamente com as habilitações literárias médias da equipa, pelo que gestores com habilitações superiores têm maior propensão a liderar equipas cujos seus membros (em média) possuem, igualmente, habilitações superiores. As habilitações dos gestores correlacionam-se também de forma positiva com a “adaptabilidade” e a “valia dos mais velhos”. Deste modo, líderes com habilitações literárias superiores tendem a valorizar mais as características dos trabalhadores mais velhos, e a considerá-los como mais adaptáveis. A idade média da equipa correlaciona-se negativamente com a “adaptabilidade”, logo equipas mais jovens são mais propensas a que seus membros sejam considerados como mais adaptáveis. As habilitações literárias médias dos membros da equipa correlacionam-se positivamente com a “adaptabilidade” e a segurança psicológica, pelo que equipas cujos seus membros

possuem habilitações superiores, são mais propensas a expressar um nível mais elevado de segurança psicológica e os seus membros a serem considerados como mais adaptáveis. A “adaptabilidade” correlaciona-se positivamente com a “valia dos mais velhos”, com a “conscienciosidade e lealdade” e com o “desempenho”. Por conseguinte, os gestores que encaram os trabalhadores mais velhos como mais adaptáveis têm maior propensão a considerar as suas características como valiosos e úteis para a organização, a caracterizá-los como sendo mais conscienciosos e leais e a atribuir-lhes melhor desempenho. A “valia dos mais velhos” correlaciona-se positivamente com a “conscienciosidade e lealdade”, o “desempenho” e a segurança psicológica. Gestores que classifiquem as características dos mais velhos como valiosas, tendem a considerar estes trabalhadores como mais leais e conscienciosos e a atribuir-lhes melhor desempenho. Por outro lado, líderes que considerem as características dos mais velhos como mais valiosas, tendem a fomentar maior segurança psicológica nas equipas.

Tabela 24 - Médias, desvios-padrão e correlações, estudo 5

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Género (a)	-	-	-	-											
2. Idade	44,98	7,66	-0,06	-											
3. Antiguidade do gestor na função (anos)	7,08	5,57	-0,09	0,44***	-										
4. Habilitações do gestor (categorias, b)	3,90	1,21	0,17	-0,32*	-0,02	-									
5. Idade média dos membros da equipa	39,24	6,06	0,05	-0,03	-0,15	-0,21	-								
6. Antiguidade média dos indivíduos na equipa	7,02	5,03	0,04	0,07	0,35*	-0,13	0,25	-							
7. Habilitação média dos membros da equipa	3,25	0,96	-0,04	-0,02	0,12	0,59***	-0,16	-0,09	-						
8. Adaptabilidade	4,14	1,38	-0,09	0,16	0,16	0,33*	-0,33*	-0,05	0,32*	-					
9. Valia dos mais velhos	5,50	1,13	0,22	0,04	-0,02	0,34*	-0,07	-0,06	0,26	0,61***	-				
10. Conscienciosidade e lealdade	5,69	0,94	-0,11	0,15	0,13	0,12	-0,10	0,13	0,11	0,60***	0,38**	-			
11. Capital social e generosidade	4,62	1,08	0,25	0,20	0,16	0,02	0,05	-0,09	0,06	-0,25	-0,15	-0,12	-		
12. Desempenho	5,76	1,17	-0,08	0,18	-0,09	0,16	-0,10	0,02	0,26	0,57***	0,62***	0,50***	-0,23	-	
13. Segurança psicológica	4,68	0,72	0,10	-0,09	0,01	0,23	-0,11	-0,08	0,30*	0,17	0,31*	0,10	0,25	0,08	-

*p <0,05 **p <0,01 ***p <0,001

(a) Género - feminino: 0; masculino: 1

(b) Categorias: 1 - Até ao 9º ano; 2 - Do 9º ao 12º ano; 3 – Bacharelato; 4 – Licenciatura; 5 - Mestrado ou pós-graduação; 6 - Doutoramento

5.3.2. Regressões

Foi levada a cabo uma regressão linear para testar o valor preditivo das atitudes dos gestores na segurança psicológica das equipas. O género, a idade, a antiguidade do gestor na função, as habilitações literárias do gestor, a idade média dos membros da equipa, a antiguidade média dos membros da equipa, e as habilitações médias dos membros da equipa, foram incluídas na regressão como variáveis de controlo, porque se correlacionarem com algumas atitudes, e porque a literatura sugere que podem influenciar as atitudes perante os trabalhadores mais velhos.

A Tabela 25 evidencia os resultados, verificando-se que as atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos predizem 18% de variância única da segurança psicológica. O “capital social e generosidade” é o único fator com valor preditivo significativo da segurança psicológica da equipa. A “valia dos mais velhos” afigura-se também como fator preditivo significativo, para um nível de significância de 0,06.

Todavia, o valor da estatística F não é estatisticamente significativo, pelo que não fica clara a existência de uma relação linear entre as atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos e a segurança psicológica das equipas. Assim, estes resultados conduziram-nos a explorar os dados através de outras ferramentas.

Tabela 25 - Análise de regressão (linear), estudo 5

	1ª Etapa	2ª Etapa
Género	0,12	0,08
Idade	-0,10	-0,17
Antiguidade do gestor na função (anos)	0,06	-0,05
Habilitações do gestor (categorias)	-0,01	-0,11
Idade média os membros da equipa	0,14	0,02
Antiguidade média dos indivíduos na equipa	0,13	0,01
Habilitação média dos membros da equipa	0,33	0,27
Adaptabilidade		0,01
Valia dos mais velhos		0,44 [#]
Conscienciosidade e lealdade		0,05
Capital social e generosidade		0,34*
Desempenho		-0,17
F	0,83	1,18
R²	0,35	0,53
ΔR^2		0,18

(a) Género - feminino: 0; masculino: 1

*p < 0,05

[#] Valor significativo para um nível de significância de 0,06

(b) Categorias: 1 - Até ao 9º ano; 2 - Do 9º ao 12º ano; 3 - Bacharelato; 4 - Licenciatura; 5 - Mestrado ou pós-graduação; 6 - Doutoramento

5.3.3. As atitudes predizendo a segurança psicológica das equipas

Em virtude dos resultados pouco claros obtidos com a análise de regressão (linear), procedeu-se à realização de análises complementares, no sentido de tentar compreender a relação existente entre as atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos e a segurança psicológica das equipas que estes lideram.

Nesse sentido, para cada uma das cinco dimensões (“adaptabilidade”; “valia dos mais velhos”; “conscienciosidade e lealdade”; “capital social”; “desempenho”) a amostra foi dividida em tercís, em que cada um deles representa um nível de pontuação/classificação

atribuída pelos gestores (1º tercil – nível 1: pontuações mais baixas; 2º tercil – nível 2: pontuações médias; 3º tercil – nível 3: pontuações mais elevadas). Posteriormente, foi efetuada uma comparação das médias da segurança psicológica expressa pelas equipas para cada um dos tercis (método *ANOVA one-way*), cujos resultados se encontram expressos na Tabela 26.

Foram encontradas diferença estatisticamente significativas entre as médias da segurança psicológica para os três níveis de atitudes, na “valia dos mais velhos”, “conscienciosidade e lealdade” e “capital social e generosidade”. No caso da “adaptabilidade” a diferença de médias é significativa para um nível de significância de 0,1 e no que diz respeito ao “desempenho”, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

Não obstante, constata-se que para o nível 1 das cinco atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos, ou seja, para o conjunto de gestores que, em cada dimensão, atribuiu os valores mais baixos, os valores médios da segurança psicológica são os mais reduzidos. Os dados parecem sugerir que, os gestores que pior classificam os mais velhos nas cinco dimensões, ou seja, aqueles que os encaram de forma menos positiva em qualquer uma das dimensões, geram nas suas equipas menor segurança psicológica. Verifica-se ainda que a relação da “conscienciosidade e lealdade” e do “capital social e generosidade” com a segurança psicológica parece tender a ser linear, dado que à medida que a pontuação atribuída às atitudes aumenta, o nível de segurança psicológica é mais elevado. Todavia, no que diz respeito à “adaptabilidade”, “valia dos mais velhos” e “desempenho”, a relação com a segurança psicológica parece afigurar-se como curvilínea, uma vez que o nível de segurança psicológica aumenta do nível 1 das atitudes para o nível 2, mas diminui no nível 3. Estudos futuros deverão aprofundar e clarificar estas relações.

Tabela 26 - Comparação das médias da segurança psicológica das equipas por níveis de atitudes dos gestores, estudo 5

Tercil		Adaptabilidade	n	Valia dos mais velhos	n	Conscienciosidade e lealdade	n	Capital social e generosidade	n	Desempenho	n
1	Nível 1	4,33	14	4,21	14	4,28	16	4,41	14	4,59	16
2	Nível 2	4,84	15	5,03	14	4,83	6	4,51	16	4,78	13
3	Nível 3	4,79	23	4,75	24	4,86	30	4,98	22	4,69	23
F (ANOVA one-way)		2,41 [#]		5,81 ^{**}		4,01 [*]		3,74 [*]		0,25	

#p <0,10

*p <0,05

**p <0,01

5.3.4. Configurações atitudinais emergentes da análise de *clusters*

No prosseguimento da análise anterior, visando melhorar a compreensão da relação entre as atitudes dos gestores perante os trabalhadores mais velhos e a segurança psicológica das equipas que lideram, e similarmente ao que foi feito nos estudos anteriores (estudo 2 e 3), levou-se a cabo uma análise de *clusters* (método: Ward; quadrado da distância Euclidiana). Esta análise testou a forma como os gestores combinam as cinco atitudes de acordo com diferentes perfis. Desta análise emergiram quatro grupos. A Tabela 27 evidencia as pontuações médias em cada dimensão para os quatro grupos/perfis. Constata-se que diferentes gestores desenvolvem perfis atitudinais distintos, não tendo sido identificado um perfil típico único, analogamente ao que se tinha verificado nos estudos 2 e 3.

Relativamente ao frequente estereótipo que profetiza que os trabalhadores mais velhos são mais “calorosos”, mas menos valiosos e competentes (Cuddy & Fiske, 2002; Cuddy et al., 2005), os resultados desta análise suscitam as seguintes considerações. Primeiro: tal estereótipo pode ser eventualmente representado por um dos perfis (perfil #4). Porém, observam-se três situações relativamente contraditórias. Senão vejamos, o perfil #2 caracteriza-se por possuir a pontuação mais elevada no “capital social e generosidade”, mas possui igualmente elevadas pontuações no “desempenho”, na “valia dos mais velhos” e na “conscienciosidade e lealdade”, contrapondo o dito estereótipo. Por outro lado, o perfil #4 evidencia a segunda mais alta pontuação no “capital social e generosidade”, mas as pontuações mais baixas nas restantes dimensões, o que se aproxima do referido estereótipo. Por último, o perfil #1 parece configurar um perfil atitudinal antagónico ao estereótipo já citado, uma vez que evidencia a mais baixa pontuação no “capital social e generosidade”, mas as mais elevadas pontuações nas restantes dimensões. Assim, parece que existem grupos de gestores cujas atitudes refletem a presunção estereotipada de que os mais velhos são mais “calorosos”, mas menos valiosos e competentes. No extremo oposto, existem grupos de gestores que refutam tal crença, dando pontuações mais elevadas aos mais velhos em todas as dimensões, ou em todas as dimensões exceto no “capital social e generosidade”.

Comparando os quatro perfis atitudinais com o nível de segurança psicológica evidenciado pela equipa verifica-se que, o perfil #3, que possui o valor mais baixo para a segurança psicológica, revela também valores modestos em todas as atitudes. Por outro lado, o perfil #2, em que o nível de segurança psicológica é o mais elevado, exhibe pontuações relativamente elevadas em todas as dimensões, com exceção da pontuação da “adaptabilidade”, que pode ser considerada moderadamente baixa. Os dados parecem então sugerir que, atitudes tendencialmente mais positivas dos gestores perante os mais velhos, potenciam a segurança psicológica das equipas e, no sentido inverso, atitudes tendencialmente mais negativas prejudicam os níveis de segurança psicológica.

Tabela 27 - Atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos: Pontuações médias dos grupos/perfis emergentes a partir da análise de *clusters*, estudo 5

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	<i>Estatística</i>
<i>Frequências</i>	<i>n</i> = 13	<i>n</i> = 21	<i>n</i> = 11	<i>n</i> = 7	<i>F</i>
Adaptabilidade (a)	5,23	4,72	2,85	2,40	27,77**
Valia dos mais velhos (a)	6,23	6,00	4,59	4,07	19,34** *
Conscienciosidade e lealdade (a)	6,28	6,13	5,00	4,28	21,17** *
Capital social e generosidade (a)	3,44	5,25	4,48	5,14	14,80** *
Desempenho (a)	6,74	6,00	5,55	3,57	35,08**
Segurança psicológica	4,69	4,94	4,17	4,68	3,18*

*p <0,05

**p <0,01

***p <0,001

(a) Pontuações médias

5.4. Análise e discussão

5.4.1. Formando sentido dos resultados

O estudo facultava indicações de que os gestores com atitudes mais positivas para com os trabalhadores mais velhos desenvolvem maior segurança psicológica nas suas equipas. Não obstante, tão importante quanto perfilhar uma atitude média elevada é adotar

atitudes consistentemente positivas nas várias dimensões estudadas. Mesmo quando a atitude geral é positiva, uma atitude negativa numa dada dimensão, pode conduzir o gestor a adotar determinadas condutas que colocam em causa o sentimento de confiança e de segurança no seio da equipa. Deste modo, este estudo contribui para alargar o âmbito das variáveis antecedentes da segurança psicológica das equipas (Edmondson & Lei, 2014).

5.4.2. Limitações e estudos futuros

Este estudo comporta várias limitações. Em primeiro lugar a amostra é de reduzida dimensão, pelo que estudos posteriores deverão testar as relações numa amostra de maior dimensão. Estudos futuros deverão ainda abarcar maior quantidade de membros em cada equipa.

Este estudo não incluiu mediadores. Dado que o efeito das atitudes dos gestores sobre a segurança psicológica das equipas pode ser mediado por condutas do líder e respostas das equipas, estudos futuros deverão inserir variáveis mediadoras, tais como os estilos de liderança, os relacionamentos de elevada qualidade, o nível de conflito funcional *versus* disfuncional, as redes de cooperação e ajuda, e os comportamentos de cidadania.

Os efeitos das atitudes dos gestores sobre a segurança psicológica das equipas também variam consoante as características das equipas e dos seus membros. Por exemplo, é possível que as atitudes dos gestores suscitem diferentes efeitos sobre a segurança psicológica consoante a idade média e a dispersão de idades no seio da equipa. É também possível que as atitudes negativas sejam mais perversas quando existem disparidades etárias mais acentuadas na equipa, uma vez que nela subsistem linhas de fratura mais vincadas. É também possível que as atitudes desfavoráveis dos gestores suscitem resultados mais negativos sobre a equipa se o nível de interdependência no seio da equipa for elevado (Edmondson & Lei, 2014). Estudos futuros deverão inserir a idade média, a dispersão etária e o nível de interdependência no trabalho como variáveis moderadoras.

As características dos membros das equipas também poderão exercer efeitos moderadores, pelo que deverão ser incluídas em estudos futuros. Por exemplo, é possível que equipas repletas de membros organizacionais mais qualificados, mais assertivos e mais proativos respondam menos negativamente a atitudes negativas dos gestores da equipa.

5.4.3. Considerações finais

Os estudos anteriores sugerem que as atitudes dos (atuais ou futuros) gestores para com os trabalhadores mais velhos explicam as suas decisões relacionadas com práticas de gestão de pessoas. O estudo contemplado neste capítulo é um contributo adicional para a compreensão desta matéria, tendo complementado os estudos anteriores, incorporando uma análise ao nível de equipa. Este estudo sugere que as atitudes dos gestores para com os mais velhos podem influenciar a segurança psicológica das equipas e, por essa via, a aprendizagem, a inovação e o desempenho das mesmas.

Naturalmente, outras razões que não as atitudes dos líderes explicam a segurança psicológica das equipas. Neste sentido, estudos suplementares são necessários para compreender os mecanismos que explicam essas relações e as condições que as facilitam ou dificultam.

CAPÍTULO 6

SÍNTESE INTEGRATIVA E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA E A GESTÃO

6.1. Introdução

O progresso holístico dos indivíduos, das organizações e das sociedades implica o respeito pelas qualidades e limitações dos seres humanos, independentemente da idade. O desenvolvimento das organizações, em particular, depende da cooperação frutífera entre colaboradores de diferentes idades e gerações. Jovens e menos jovens possuem características particulares revelantes para o progresso das organizações, dos seus membros, e da comunidade em geral. Os indivíduos e as organizações têm mais a beneficiar com a cooperação entre diferentes gerações do que com fraturas geracionais assentes em mitos e equívocos.

Pese embora a relevância deste tema, alguns investigadores referem que o estudo dos fenómenos organizacionais relacionados com a idade tem sido “em grande medida, um jogador silencioso se comparado com outras categorias de classificação da identidade, como o sexo, a etnia, ou a deficiência” (Thomas, Hardy, Cuthler, & Ainsworth, 2014, p. 1571). O relativo vácuo que existe na investigação acerca da idade em contexto organizacional é inusitado, pois a idade atravessa amplamente a vida das organizações.

Os trabalhos de investigação incorporados nesta dissertação representam um pequeno contributo para que o “jogador silencioso” tenha palco mais visível no estudo dos fenómenos organizacionais. Os cinco estudos levados a cabo para este projeto de doutoramento, assim como a restante literatura, sugerem haver uma “linha de fratura” que pode dificultar o diálogo intergeracional no seio das organizações, afetando o desempenho das organizações e dos próprios indivíduos. A Tabela 28 expõe os principais

resultados que emergiram desta investigação e que evidenciam a “linha de fratura” geracional existente nas organizações.

Tabela 28 - Síntese dos principais resultados da investigação

Resultados	
1	Apesar de reconhecerem qualidades positivas nos trabalhadores mais velhos, os gestores adotam condutas discriminatórias para com eles, e os mais velhos estão cientes dessas condutas.
2	As atitudes dos gestores envolvem cinco dimensões fundamentais: (1) a adaptabilidade dos mais velhos; (2) a sua valia para organizações; (3) o seu nível de conscienciosidade e de lealdade para com a organização; (4) o seu capital social e a sua generosidade na relação com os outros em contexto de trabalho; (5) e o seu desempenho. Esta perspetiva multidimensional tem sido parcamente estudada na literatura.
3	Não é possível, todavia, identificar um padrão atitudinal único ou predominante. Diferentes gestores desenvolvem diferentes configurações de atitudes, com implicações para as decisões que tomam sobre os mais velhos.
4	Alguns estereótipos dos gestores sobre os mais velhos são refutados pela realidade e pelas próprias perspetivas manifestadas pelos aposentados acerca das suas experiências nos últimos anos de trabalho pré-aposentação.
5	Um dos estereótipos mais comuns é, de acordo com a literatura, o de que os mais velhos denotam pior desempenho. A investigação sobre a matéria mostra que, em geral, não há qualquer relação entre idade e desempenho. Nos estudos aqui contemplados, o estereótipo não é perfilhado pela maioria dos inquiridos (tanto gestores como estudantes).
6	As condutas discriminatórias são significativamente explicadas pelas atitudes que os gestores formam acerca das qualidades dos trabalhadores mais velhos. Atitudes mais negativas suscitam condutas discriminatórias mais acentuadas.
7	Atitudes mais negativas também surtem efeitos negativos sobre o funcionamento das equipas. As equipas desenvolvem maior segurança psicológica quando os respetivos líderes revelam atitudes consistentemente mais favoráveis para com os mais velhos.
8	A tendência para a discriminação dos mais velhos é mais acentuada entre os estudantes universitários, os futuros líderes organizacionais, do que entre gestores experientes. Mesmo quando reconhecem qualidades fortemente positivas nos trabalhadores mais velhos, os estudantes tendem a discriminá-los.
9	Alguns gestores desenvolvem atitudes (positivas) para com os mais velhos que os induzem a discriminar os mais jovens. Por conseguinte, o <i>ageism</i> é um fenómeno com duplo sentido. Pese embora este não seja o foco deste trabalho, considera-se que é uma linha de investigação que merece ser desenvolvida.

A compreensão deste panorama pode ser melhorada com a realização de novos estudos. Embora, a propósito de cada estudo, tenham sido feitas sugestões para estudos futuros, importa aqui fazer uma integração das mesmas e lançar novas pistas que preencham as lacunas identificadas na literatura. Ademais, dos cinco estudos realizados e da evidência emergente de outras pesquisas podem ser extraídas linhas de orientação e implicações para a gestão. Deste modo, apresentam-se possíveis pistas para futuras investigações, bem como algumas linhas de ação e implicações para a gestão.

6.2. Estudos futuros

Antes de mais, convém aludir à relativa escassez da investigação sobre os potenciais efeitos do *ageism* contra os mais jovens. A investigação levada a cabo, no âmbito deste projeto de doutoramento, sugere que este é um domínio que merece aprofundamento. É possível que os estereótipos negativos sobre os trabalhadores mais jovens sejam, pelo menos, tão perversos (para os próprios, as equipas e as organizações), quanto os dirigidos aos mais velhos.

Estudos futuros deverão igualmente testar se as atitudes dos gestores para com os trabalhadores mais velhos (e os mais jovens) são contingentes de aspetos como os níveis de qualificações dos trabalhadores, o nível hierárquico, e o setor de atividade. Além disso, embora os estudos aqui contemplados enriqueçam a compreensão da diversidade atitudinal dos gestores perante os mais velhos, não se pode descartar a possibilidade de outras atitudes assumirem igual relevância. Exemplos são a conduta ética, as capacidades intelectuais, as competências emocionais, ou as capacidades de liderança.

Importa, também, que novos estudos envolvam um maior número de aposentados como descritores das realidades organizacionais relacionadas com o *ageism*. Os aposentados são porventura mais francos do que os trabalhadores no ativo, quando convidados a pronunciar-se sobre as suas experiências de trabalho. Por outro lado, estudos futuros deverão promover o cruzamento das perspetivas dos aposentados com os seus anteriores

superiores, pois tal análise poderá ajudar a melhor compreender a natureza da “linha de fratura” aqui tratada.

Outra pista de investigação futura diz respeito aos efeitos culturais passíveis de influenciar os fenómenos relacionados com o *ageism* (Thomas et al., 2014). Deste modo, estudos futuros poderão testar se as atitudes dos gestores e os efeitos dessas atitudes variam consoante o contexto cultural. Em algumas culturas, como as africanas e asiáticas (Mangaliso, 2001; Oliveira, 2006), a senioridade é mais valorizada e respeitada do que em contextos ocidentais, pelo que é expectável que diferentes atitudes e condutas dos gestores sejam aí identificadas. Mesmo num mesmo quadro nacional/cultural, podem emergir diferenças entre meios rurais e urbanos, e entre zonas geográficas mais *versus* menos envelhecidas.

Importa ainda que estudos futuros aprofundem a compreensão das relações entre (a) as atitudes dos gestores perante os mais velhos e (b) o modo como as equipas e as organizações funcionam e obtêm resultados. Os estereótipos negativos e o *ageism* sobre os trabalhadores mais velhos podem eventualmente criar linhas de fratura que prejudiquem a segurança psicológica, a confiança, a cooperação e, indiretamente, o desempenho da equipa ou da organização. Afastar os mais velhos com base no argumento da sua alegada menor produtividade pode resultar, paradoxalmente, em perdas de produtividade coletiva. Estudos futuros são igualmente necessários para compreender como o *ageism* se poderá refletir nas próprias famílias dos visados e nas comunidades.

Pese embora os grandes desafios metodológicos que comportam, pesquisas futuras são necessárias para compreender como os gestores vão formando atitudes perante os mais velhos (e os mais jovens) à medida que eles próprios, gestores, avançam na idade (Thomas et al., 2014). Importa compreender o que sucede às narrativas pro-juventude quando os seus autores transitam para idades mais tardias e começam, eles próprios, a sentir os efeitos dos preconceitos que outrora legitimavam. Não menos importante é perceber que fatores explicam tais mudanças e o modo como os gestores (e as pessoas

em geral) explicam a si próprios as alterações nas suas atitudes à medida que avançam na idade.

Estudos futuros poderão também explorar como as atitudes dos gestores suportadas em preceitos baseados no *ageism* influenciam as atitudes dos restantes membros das equipas. Ou seja, importa explorar, por exemplo, se os trabalhadores mais jovens quando são liderados por gestores com tais atitudes desenvolvem, eles próprios, atitudes similares. E, em caso afirmativo, que consequências daí advêm para a cooperação, a confiança e o desempenho da equipa.

Tema igualmente crucial é o da diferenciação dos trabalhadores mais velhos masculinos *versus* femininos (Thomas et al., 2014). A literatura e a evidência observável sugerem que as mulheres mais velhas são alvo de maior discriminação do que os seus congéneres masculinos. Por conseguinte, as mulheres são mais suscetíveis de serem sujeitas a duas formas de discriminação: o sexismo e o *ageism* (Barrett, 2005; Fineman, 2011; Trethewey, 2001). Em algumas ocupações, como a de pivô de TV, enquanto a idade mais avançada de um homem é frequentemente associada a experiência e sabedoria, o avanço da idade na mulher é muitas vezes encarada como sinónimo de falta de jovialidade, pois mulher mais velha já não é percecionada como um “*objeto de desejo*” (Fineman, 2011; Thomas et al., 2014).

Em suma, as oportunidades de estudo do *ageism* em contexto organizacional e empresarial são inúmeras. Num quadro de progressivo envelhecimento da população, importa que as pesquisas floresçam e facultem aos gestores (e aos decisores políticos) informação que lhes permita tomar decisões mais fundamentadas.

6.3. Linhas de orientação e implicações para a gestão

A conceção de que um trabalhador mais velho é alguém menos útil tem amplas implicações (Thomas et al., 2014), não apenas para o bem-estar e o desempenho dos mais velhos (Schalk et al., 2010), mas também para as organizações e a sociedade como

um todo. Os trabalhadores mais velhos deparam-se com inúmeras barreiras dentro das organizações, que os impedem de progredirem na carreira e que de certa forma os impelem a abandonar precocemente o trabalho (Cappelli & Novelli, 2010). Argumenta-se que as competências dos trabalhadores mais velhos já não são relevantes para a organização, pois alegadamente se encontram obsoletas (Cappelli & Novelli, 2010). Porém, são demovidos de participar em programas de formação, reforçando o problema. Entre o investimento num trabalhador mais velho e a contratação de um jovem que já possui as competências necessárias (Sennett, 2006), a escolha recai amiúde sobre a contratação do jovem (Sennett, 2006).

Os efeitos negativos são adensados em virtude da opção tendencial que as organizações tomam quando pretendem dispensar colaboradores por razões de suposta natureza económica. De facto, a escolha recai frequentemente sobre os mais velhos, com base em dois argumentos: (a) por se considerar que eles são menos capazes de aprender novas competências e de se manterem a par das exigências da organização moderna (Riach, 2011); e (b) por se presumir que os mais velhos são menos submissos, logo mais críticos acerca dos empregadores e mais prontos a criticar as suas contrapartes mais jovens (Zanoni, 2011). A investigação, de facto, aponta no sentido de que é plausível que os mais velhos sejam tendencialmente menos subservientes, mas não há evidência que suporte a teoria de que essa tendência seja perversa para a organização (Frazier & Fainshmidt, 2012; Hagen, 2013; Naus et al., 2007; Tangirala & Ramanujam, 2008).

6.3.1. Ações de formação e sensibilização

Face ao exposto compreende-se que o *ageism* e as atitudes que o sustentam conduzem ao desperdício de potencial e de talentos. Por conseguinte, importa que as organizações desenvolvam eventos formativos que permitam a consciencialização do problema e das suas consequências, ajudando a combater mitos perversos e ideias erróneas preconcebidas acerca dos mais velhos. As próprias universidades poderão desempenhar

um papel crucial neste âmbito, facultando conteúdos curriculares que sensibilizem os estudantes para o problema.

Em termos globais, importa que gestores e futuros gestores sejam sensibilizados para as seguintes matérias:

- Não existe qualquer relação consistente entre idade e desempenho.
- Ao tomarem decisões (de seleção, por exemplo) assentes em estereótipos acerca dos mais velhos as empresas e os gestores podem desprezar colaboradores de grande valia em detrimento de outros que, embora mais jovens, revelem menores capacidades.
- O diálogo intergeracional e a diversidade etária são potenciais indutores de um melhor funcionamento das equipas e do desempenho organizacional.
- As organizações devem promover uma gestão sustentável, não só no que diz respeito ao ambiente natural, mas também atendendo ao ambiente humano e social. Gerir apropriadamente os colaboradores de diferentes gerações é um compromisso de responsabilidade social incontornável.

Não obstante, em muitas organizações os mitos e as crenças erróneas associadas aos trabalhadores mais velhos são valores deveras impregnados na cultura organizacional, nos procedimentos, nas políticas e nas práticas de gestão (Fineman, 2011). Por conseguinte, nesses climas organizacionais pode ser “mais difícil destruir mitos do que matar o dragão” (Fineman, 2011; Gabriel, 1991). Deste modo, a mera formação pode não ser suficiente para enfrentar os estereótipos. Existe, aliás, alguma evidência científica sugerindo que as tentativas de vencer estereótipos podem suscitar um “efeito ricochete” (Zhang & Hunt, 2008), ou seja, o estereótipo não se desvanece, antes se reforça.

Por conseguinte, as organizações para além de fomentar a sensibilização junto dos seus gestores (e colaboradores) para os factos (desvanecendo os mitos), deverão estar conscientes de que, em muitos casos, o cerne da questão poderá residir nos gestores que

selecionam, isto é, se esses gestores padecem, ou não, de concepções enviesadas acerca dos mais velhos.

6.3.2. As virtudes das organizações multigeracionais

A literatura (Fineman, 2011; Wood et al., 2008) sugere que pontos fracos dos trabalhadores mais velhos (e.g., alguma perda da função cognitiva) potencialmente negativos para o desempenho podem ser superados pelas suas características positivas. Kadefors e Hanse (2012) observaram que os trabalhadores mais velhos revelam, muitas vezes, melhor desempenho global do que os mais jovens, devido às suas características positivas, tais como a menor rotatividade no emprego, o menor absentismo, a maior satisfação no trabalho e o maior empenhamento. Ademais, diversas capacidades para o trabalho dos mais velhos podem ser mantidas se forem adotadas medidas empresariais adequadas (Ilmarinen, 2012) (e.g., mudanças de natureza ergonómica no modo como as tarefas são desenhadas). Finalmente, a diversidade pode ser vantajosa para a criatividade e a inovação nas equipas e nas organizações.

As organizações devem, portanto, desenvolver planos de carreira com base nas características específicas que os indivíduos evidenciam ao longo das suas vidas profissionais (Kanfer & Ackerman, 2004), criando condições para que os seus colaboradores de diferentes idades potenciem as suas capacidades. Investir nas “forças” dos colaboradores é mais vantajoso, para as pessoas e as organizações, do que despendar energias e recursos no combate às suas “fraquezas” (Cameron & McNaughtan, 2014; Cooperrider & Godwin, 2012; Stavros & Wooten, 2012). Dessa forma, as organizações podem aproveitar o potencial máximo dos seus colaboradores ao longo das várias fases das suas vidas (Kanfer & Ackerman, 2004).

Algumas organizações, têm já levado a cabo medidas que procuram aproveitar as potencialidades dos trabalhadores mais velhos e canalizá-las para benefício dos mesmos,

dos outros colaboradores, e das próprias organizações. Eis alguns exemplos que ilustram as atividades e medidas implementadas por essas organizações:

- Algumas organizações incumbiram os trabalhadores mais velhos de atividades de *coaching* e mentoria de colaboradores mais jovens. Estes, recebendo apoio, inspiração e conhecimentos dos mais velhos, ficam mais capacitados para realizarem as suas atuais funções e prepararem-se para as vindouras. Por seu turno, os mais velhos, percebendo que as suas qualidades são valorizadas, desenvolvem sentimentos de significado no seu trabalho, empenham-se mais na organização e veiculam uma imagem mais favorável da mesma. A confiança mútua, o respeito e o espírito de cooperação assim desenvolvidos também contribuem para melhorar o funcionamento das equipas (Cappelli & Novelli, 2010; Clegg, 2012).
- Outras criaram programas de transmissão de saberes e experiências aos mais jovens. Eis um exemplo: antigos expatriados, em fim de carreira, ajudam jovens incumbidos de missões no estrangeiro a compreender os desafios inerentes ao trabalho noutras culturas (Barroso, 2013).
- Algumas empresas implementaram programas de redesenho de *layout* e de melhoria ergonómica que permitiram aos mais velhos contornar fragilidades e manter, ou mesmo melhorar, o seu desempenho (Clegg, 2012; Streb & Voelpel, 2009; Voelpel & Streb, 2010)
- Outras organizações criam uma espécie de “bolsa de ex-colaboradores” mais velhos, os quais são chamados a exercer funções em períodos de maior fluxo de trabalho. Deste modo, atuam como uma força de trabalho *just-in-time*, ajudando a organização a fazer face à imprevisibilidade da procura (Cappelli & Novelli, 2010; Clegg, 2012).
- Noutras empresas, foram implementados programas de transição que permitem aos trabalhadores mais velhos, nos últimos anos pré-aposentação, executar tarefas distintas das habituais (menos stressantes para eles), e/ou, usufruir de um

horário de trabalho mais reduzido. Estes programas permitem, por um lado, que os trabalhadores mais velhos usufruam de uma transição suave entre a vida ativa e a aposentação e, por outro, abrir as portas da organização aos mais jovens. Os trabalhadores mais jovens, que ingressarem na organização, fruirão da vantagem de alguém (colaborador mais velho), mais experiente, que lhes poderá prestar todo ao auxílio necessário à sua integração na organização (Cappelli & Novelli, 2010; Clegg, 2012).

- Algumas empresas desenvolveram parcerias com universidades, visando fornecer aos seus trabalhadores mais velhos as competências necessárias para que eles próprios fiquem responsáveis pela formação e supervisão dos trabalhadores recém-admitidos, ou mesmo para lhes facultar formação em área em que estes sejam menos profícuos (e.g., novas tecnologias) (Cappelli & Novelli, 2010; CIPD, 2012).
- Outras ainda criaram departamentos específicos, cuja incumbência é gerir as carreiras dos seus trabalhadores, em particular dos mais velhos, no sentido de adaptar as funções às características específicas que os trabalhadores vão evidenciando ao longo das suas vidas profissionais (Leibold & Voelpel, 2006).

Estas organizações já compreenderam os benefícios que podem advir da interação entre diferentes gerações. Outras organizações ganhariam se perfilhassem tais exemplos, pois permitir-lhes-ia catalisar as “forças” dos seus colaboradores, melhorando o próprio desempenho organizacional. Lamentavelmente, estas práticas ainda são incomuns, em grande medida devido às conceções erróneas acerca das qualidades dos mais velhos e à incompreensão de que a saúde das organizações (assim como dos indivíduos e das comunidades) implica o diálogo e a cooperação intergeracional.

6.3.3. Fomentar a participação dos trabalhadores mais velhos em programas de formação (como formandos e formadores)

Encorajar os mais velhos a participar como agentes formadores, na formação e desenvolvimento de outros membros organizacionais, parece afigura-se como uma medida frutuosa de gestão de pessoas. Esta medida pode ainda ser complementada com a formação dos próprios trabalhadores mais velhos. A alegada resistência dos mais velhos à formação e a novas aprendizagens é um mito que, tendencialmente, não corresponde à realidade. O primeiro estudo contemplado neste trabalho corrobora a investigação nesta matéria, sugerindo que os mais velhos desejam obter formação, no sentido de melhorar as suas competências, sentindo-se discriminados por serem afastados desse tipo de processos.

Sugere-se, por conseguinte, que as empresas facultem oportunidades de formação e desenvolvimento aos trabalhadores mais velhos. Desse modo, ajudam-nos a melhorar o seu desempenho e veiculam a mensagem de que os valorizam. Esta mensagem encoraja a autoestima e a autoconfiança dos mais velhos, dando origem a níveis superiores de bem-estar e de desempenho. Facultando tais oportunidades aos mais velhos, as organizações alimentam um círculo *virtuoso* (a formação melhora o desempenho, de que resulta a queda do mito e a consciência de que vale a pena investir em formação adicional para os mais velhos) e removem o círculo *vicioso* (afastar os mais velhos de eventos formativos reforça o mito de que não vale a pena investir na formação dos mais velhos, deteriorando a sua autoestima e autoconfiança e, consequentemente o seu desempenho).

Naturalmente, é necessário que a formação seja ministrada e facultada em condições ajustadas às particularidades e às dificuldades dos mais velhos. Mas essa não representa qualquer idiossincrasia específica desses trabalhadores, pois uma formação para ser eficaz, deve ser ajustada às particularidades dos alvos, sejam eles mais jovens ou menos jovens (Cau-Bareille et al., 2012). Não obstante, os trabalhadores mais velhos comprazem-se com programas de formação que estejam diretamente relacionadas com

situações reais, nos quais possam participar livremente, colocando dúvidas e questões. Logo, desagradam-lhes programas de formação essencialmente magistrais, padronizados e desconexos com a sua realidade de trabalho (Cau-Bareille et al., 2012).

Cau-Bareille e seus coautores desmistificaram as questões associadas à formação dos mais velhos a propósito dos resultados de um estudo que realizaram em duas organizações francesas que estavam a modernizar as suas práticas de trabalho: “Todos estes são argumentos que refutam as razões frequentemente apresentadas sob o título geral da *‘resistência à mudança’* que alegadamente define a atitude dos mais velhos quando confrontados com algo novo. De facto, os problemas associados à formação atingem toda a gente. Não são específicos dos mais velhos, mas mais um problema resultante do modo como a formação é desenhada e toma ou não em conta a atividade e as competências desenvolvidas pelos empregados” (Cau-Bareille et al., 2012).

6.3.4. Gerir a transição entre a vida ativa e a aposentação

Carlos Slim, empresário mexicano e um dos homens mais ricos do mundo, ele próprio septuagenário, propôs em julho de 2014, numa conferência no Paraguai, uma semana de três dias de trabalho, com horário diário mais longo (Skapinker, 2014). Apontou, também, a necessidade de aumentar a idade da reforma, fazendo jus à crescente esperança média de vida e ao progressivo envelhecimento da população. Os argumentos assentam na ideia de que, desse modo, se podem alcançar três objetivos: (1) as pessoas ficam com mais tempo livre para o lazer; (2) abrem-se oportunidades para a entrada dos mais jovens no mercado de trabalho; (3) os mais velhos podem continuar a trabalhar até mais tarde, não sendo forçados à aposentação.

Embora a proposta possa afigurar-se como desprovida de bom senso, ela foi recebida com algum entusiasmo por vários observadores e especialistas (Skapinker, 2014). A sua pertinência é reforçada pelo facto de a *Telmex*, empresa de Slim, conceder aos empregados elegíveis para a aposentação a possibilidade de fruïrem de uma semana de

trabalho de quatro dias, com salário completo. Michael Skapinker escreveu, num artigo publicado no *Financial Times*, que estávamos perante uma “grande ideia”, mesmo aplicável ao trabalhador “normal” (Skapinker, 2014). Do seu ponto de vista, uma semana de trabalho mais curta torna as pessoas mais concentradas no trabalho e mais produtivas. Alegou, também, que muitas pessoas prefeririam semanas de trabalho mais curtas (e.g., para melhor acompanhar os filhos), mesmo que isso implicasse uma redução correspondente do salário.

A proposta, ainda que simples, envolve algumas complexidades, envolvendo mudanças ao nível das políticas governamentais e da legislação laboral. Mas a sua eventual aplicação pode ser particularmente importante para facilitar a transição entre a vida e a aposentação. Muitos trabalhadores experienciam desconforto com a transição abrupta de uma categoria para outra. Um período de transição envolvendo uma semana de trabalho mais curta poderia ajudar a enfrentar o problema.

Alguns autores apontam outros mecanismos de transição mais suaves e benéficos entre a vida ativa e a aposentação (que, como já referido, podem requerer alterações legislativas), como por exemplo: (a) os *bridge jobs* - empregos a tempo parcial ou de curta duração que ocorrem entre a vida ativa a tempo inteiro e o abandono completo da vida ativa, isto é, a aposentação (Cahill, Giandrea, & Quinn, 2006; Cappelli & Novelli, 2010; Quinn, 2002); (b) ou o teletrabalho, que permite aos trabalhadores mais velhos executarem grande parte das suas funções a partir de casa (Cappelli & Novelli, 2010); (c) ou esquemas de trabalho que concedam a estes trabalhadores a possibilidade de usufruírem de um horário mais flexível de entrada e saída, de acordo com as suas necessidades (Cappelli & Novelli, 2010); (d) ou mesmo a implementação do conceito de reforma faseada, que implica a progressiva redução das responsabilidades atribuídas aos trabalhadores em idade pré-reforma, bem como a diminuição da carga horária diária e/ou semanal de trabalho (Cappelli & Novelli, 2010).

6.3.5. Promovendo o empenhamento ativo e a motivação

Uma investigação envolvendo 142 países revelou que o empenhamento ativo dos trabalhadores⁹ nas suas organizações e no seu trabalho é bastante modesto. Em Portugal, menos de 20% das pessoas denotam tal empenhamento ativo. Nos EUA, essa percentagem ascende a 30%, mas a percentagem média, para os 142 países, é de 13% (Gallup, 2010, 2013). Os reduzidos níveis de empenhamento ativo resultam: (a) em menores níveis de bem-estar e de saúde física e mental dos membros organizacionais; (b) em piores desempenhos individuais e mais fraco desempenho das organizações; (c) num maior desperdício de recursos e de potencial humano, que se repercute em menor desenvolvimento económico e social (Gallup, 2010, 2013).

Diferentemente, trabalhadores ativamente empenhados são mais felizes, mais resilientes, mais saudáveis e mais dedicados ao seu trabalho. As suas organizações são mais produtivas. E países com organizações mais produtivas são mais desenvolvidos. Por conseguinte, o empenhamento ativo é desejável, e deve ser promovido, em todos os escalões etários (J.B. James, McKechnie, & Swanberg, 2011). Todavia, atendendo às práticas de gestão que têm vindo a ser discutidas ao longo deste trabalho, importa que as organizações prestem especial atenção aos trabalhadores mais velhos (Avery, F., & Wilson, 2007; Billett et al., 2011; Hewitt, 2009; J. B. James, McKechnie, Swanberg, & Besen, 2013; MacDermott, 2014; Wilson, 2010). Caso contrário, os seus níveis de empenhamento ativo podem declinar à medida que se aproximam da idade da aposentação (Damman, Henkens, & Kalmijn, 2013), pelo que o seu potencial será desperdiçado e as possibilidades de os atrair e os reter serão menores.

Pese embora existam um conjunto de requisitos que, quando satisfeitos, promovem o empenhamento ativo dos colaboradores (Gallup, 2010, 2013), os fatores subjacentes ao empenhamento ativo dos mais velhos não são necessariamente idênticos aos dos mais jovens.

⁹ Pode ser definido como o investimento emocional no trabalho e o foco na criação de valor.

Não só no que concerne aos fatores promotores do empenhamento ativo existem diferenças entre os colaboradores de diferentes idades. Os trabalhadores mais velhos não buscam no trabalho exatamente o mesmo que busca um trabalhador mais jovem, pois têm prioridades distintas (Cappelli & Novelli, 2010; Gendron, 2011; Kanfer & Ackerman, 2004; Loi & Shultz, 2007; Mor-Barak, 1995; von Bonsdorff, 2011). Deste modo, as promoções ou as promessas de salários elevados não são os fatores que mais os motivam. De facto, a motivação é um elemento fundamental para ao desempenho dos trabalhadores, estando por isso relacionada com fatores e eventos que fortaleçam, direcionem e sustentem determinado comportamento humano dentro de uma organização (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Na sua generalidade, os trabalhadores mais velhos são mais motivados por fatores como: a flexibilidade (como já foi anteriormente aludido), o desempenho de tarefas que tenham significado e repercussões na comunidade (e.g.,Cappelli & Novelli, 2010; von Bonsdorff, 2011); ou o desempenho de funções que impliquem a entreaajuda e a colaboração (Kanfer & Ackerman, 2004)

As diferenças evidentes entre os trabalhadores mais velhos e mais novos, no que diz respeito aos fatores que fomentam a sua motivação para o trabalho, residem no modo distinto com que vislumbram o mundo e os objetivos profissionais. Os mais jovens são mais competitivos, egoístas, sagazes, anseiam por reconhecimento, sucesso e acensão na carreira. Os mais velhos, por outro lado, são mais altruístas, menos competitivos e já não buscam desmesuradamente o sucesso e o reconhecimento, pelo que revelam atitudes de maior cooperação e lealdade para com a organização. São, porventura, mais conscienciosos e evidenciam menor propensão para trocar de organização (e.g.,Cappelli & Novelli, 2010; von Bonsdorff, 2011).

Cappelli e Novelli (2010) referem que, tanto na Europa como nos EUA, a atribuição de funções a cada colaborador, bem como as estratégias e as práticas de gestão, não têm em consideração as suas preferências particulares, em especial no que diz respeito aos colaboradores mais velhos. Neste sentido, os autores enunciaram alguns dos fatores que mais motivam os trabalhadores mais velhos:

- Flexibilidade – ter controlo no seu horário de trabalho; mais disponibilidade para a família, ou para o lazer, etc.;
- Bons relacionamentos no trabalho, ambiente agradável;
- Sentirem que ainda contribuem para a sociedade;
- Fazer parte de projetos que beneficiem a sociedade/comunidade;
- Realizar projetos no âmbito do voluntariado;
- Continuar a desenvolver as suas capacidades;
- Apreciam recompensas que envolvam seguros de saúde que englobem os filhos e/ou netos;
- Prezam recompensas psicológicas – celebração do aniversário, anos de casa, etc.

6.4. Comentários finais

6.4.1. Primeiro comentário

O exposto pretende ser interpretado como um contributo para o desenvolvimento de uma área desafiante e, inevitavelmente, pertinente numa sociedade progressivamente mais envelhecida. É progressivamente reconhecido que as empresas necessitam de confiar mais na experiência, no conhecimento e nas competências dos trabalhadores mais velhos (Schalk et al., 2010), pelo que a remoção de barreiras para a presença dessas pessoas no *pool* de talentos é um importante indicador de desempenho económico (Lanvin et al., 2013). Ademais, num contexto que se vislumbra de futura escassez de mão-de-obra jovem, em virtude das baixas taxas de natalidade (European Commission, 2011; OECD, 2012; Skirbekk et al., 2012), a participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho (mesmo após a idade tradicional de aposentação) poderá representar uma solução para este problema. Van Dalen e colaboradores argumentaram

que “trabalhar mais tempo é geralmente visto como parte da solução para a manutenção da prosperidade económica perante o envelhecimento da população” (Van Dalen et al., 2009, p. 309).

Se efetuarmos uma analogia com outros períodos da história em que se assistiu a escassez de mão-de-obra, como por exemplo, o período que deu origem à entrada da mulher no mercado de trabalho, face ao contexto atual, verificamos que existem semelhanças. O grande aumento da taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho ocorreu durante a II Guerra Mundial (Goldin, 1991). A maioria dos homens encontrava-se arregimentado no serviço militar, pelo que os empregadores padeciam de escassez de mão-de-obra, tendo levado a cabo ações extensivas, no sentido de atrair as mulheres para o mercado de trabalho (Goldin, 1991).

No panorama atual, os trabalhadores mais velhos irão desempenhar o mesmo papel que as mulheres desempenharam há décadas atrás. Não havendo trabalhadores jovens, fruto das tendências demográficas modernas, os empregadores terão que contratar indivíduos mais velhos, pelo que devem estar sensibilizados para as estratégias e as práticas de gestão que os atraem e os retêm. Portanto, mais e melhores iniciativas para um "envelhecimento positivo" são necessárias nas organizações (Fineman, 2011).

Todavia, estas soluções ficam hipotecadas se os trabalhadores mais velhos forem impedidos de continuar a trabalhar, ou se os mesmos forem incentivados (ou impelidos) para a saída precoce da vida laboral. Goldberg e seus coautores também afirmaram que recrutar trabalhadores mais velhos é uma estratégia importante para atrair futuros trabalhadores, principalmente num contexto em que a força de trabalho se encontra cada vez mais envelhecida (C. Goldberg et al., 2013). Por conseguinte, do seu ponto de vista, é importante identificar os fatores que facilitam ou dificultam essa estratégia. A investigação levada a cabo neste projeto de doutoramento ajuda a compreender que alguns desses fatores podem residir nas atitudes dos gestores.

As organizações e as empresas em geral não podem atuar como ilhas isoladas na realidade social atual. As organizações e a economia existem para servir os humanos e como Martin Wolf, jornalista do *Financial Times* referiu:

“Quase nada em economia é mais importante do que o modo como as empresas devem ser geridas e para que finalidades. Infelizmente, fizemos disso uma bagunça. A bagunça tem um nome: é a ‘maximização do valor para o acionista’. Gerir empresas na linha desta crença não só conduz a comportamentos indevidos como também dificulta a prossecução do seu objetivo social, que é gerar maior prosperidade (Wolf, 2014, p. 7)”.

Henry Mintzberg, figura de referência entre especialistas e académicos de gestão, aludiu também à necessidade de desenvolvimento de uma sociedade mais equilibrada (Mintzberg, 2014). Sendo as famílias, as comunidades e as sociedades constituídas por homens e mulheres de diferentes idades, é necessário, para que sejam equilibradas, respeitar a diversidade etária.

6.4.2. Segundo comentário

Toda a investigação aqui apresentada foi desenvolvida em torno dos estereótipos e crenças erróneas que os indivíduos, particularmente os gestores mais jovens, formam acerca dos trabalhadores mais velhos, bem como das consequências perniciosas que tais crenças e estereótipos têm para os indivíduos visados, para as organizações e para a sociedade. Ficou demonstrado que tais estereótipos não encontram sustentação na evidência empírica, todavia, muitos gestores adotam práticas discriminatórias para com estes trabalhadores com base nessas convicções (enviesadas). Daqui se depreende que existe um *gap* entre aquilo que é investigado no âmbito da gestão e as práticas de gestão levadas a cabo nas organizações. (Bartunek & Rynes, 2014).

A evidência empírica sugere que os gestores (os práticos) não usufruem de todo o potencial contido na investigação, na delineação e desenvolvimento das suas estratégias e práticas de gestão. Deste modo, existe um *gap* entre as recomendações emergentes

dos trabalhos de investigação e as práticas de gestão vigentes nas organizações (Rynes, Bartunek, & Daft, 2001). Note-se que este *gap* não é restrito à investigação no âmbito da gestão e do comportamento organizacional, encontrando-se em todas as áreas científicas em que existam investigadores e práticos. (Rynes et al., 2001). Esta escassez de “diálogo” é igualmente identificável no tema focado nesta investigação. O caso mais paradigmático desta realidade diz respeito à questão associada ao desempenho dos mais velhos. Enquanto a literatura mostra que não existe relação entre a idade e o desempenho, os práticos de gestão ignoram tal evidência, continuando a discriminar os mais velhos por considerarem que estes revelam pior desempenho.

O *gap* entre os académicos e práticos deve-se, fundamentalmente, às diferenças notórias que existem nas suas assunções, pensamentos básicos e cultura (Bartunek & Rynes, 2014; Rynes et al., 2001). Os seus tipos de comunicação são distintos, bem como o tipo de linguagem que utilizam, daí emerge o argumento de que, muitas vezes, os artigos académicos não são facilmente inteligíveis para os práticos (Bartunek & Rynes, 2014). Por outro lado, o horizonte temporal dos académicos é, tipicamente, mais longo do que o dos práticos, pois enquanto os práticos necessitam frequentemente de tomar decisões rápidas e imediatas, os académicos levam a cabo investigações que usualmente se alongam por muito mais tempo (Bartunek & Rynes, 2014).

Ademais, os estímulos do universo académico e prático são geralmente distintos. Para um académico, publicar um artigo numa revista científica é uma meta a alcançar, enquanto para um prático, resolver um problema organizacional específico é o seu grande estímulo (Bartunek & Rynes, 2014). Esta discrepância de incentivos entre os dois universos é consubstanciada e fomentada, por exemplo, pelo sistema de avaliação dos investigadores (docentes) do ensino superior em Portugal. O sistema estimula e valoriza os investigadores que publicam em revistas científicas, depreciando as publicações em revistas de natureza prática (dirigidos a profissionais da área). Por conseguinte, um sistema formulado sob tais regras estimula o aprofundamento deste *gap*, uma vez que não se favorece o diálogo e a transferência de conhecimento entre o mundo académico e prático. Medidas que dirimam estas barreiras e constrangimentos são necessárias.

Pfeffer e Sutton (2006) mencionaram que a gestão baseada na evidência poderá encurtar o fosso entre aquilo que é investigado pelos académicos e as práticas e estratégias implementadas pelos práticos no terreno. Os autores proclamam que a prática seja suportada pelo conhecimento provindo da investigação, presumindo que esta “lógica mais profunda, utilizando os factos, dentro do possível, permite que os líderes façam melhor o seu trabalho” (Pfeffer & Sutton, 2006, p. 12), pois melhor evidência gera melhores decisões (Briner, Denyer, & Rousseau, 2009).

A investigação contida nesta dissertação pretende ser um contributo para reduzir o *gap* entre a teoria e a prática. Por conseguinte, pretende-se informar, tanto a comunidade académica, como a comunidade de práticos, acerca da evidência associada às qualidades dos trabalhadores mais velhos e ao papel importante que estes podem exercer no seio das organizações. Ademais, como já foi mencionado anteriormente, as organizações atuais e futuras terão, cada vez mais, que integrar trabalhadores mais velhos, em virtude do envelhecimento da força de trabalho, pelo que é conveniente que geriram estes trabalhadores com base na evidência e não em ideias e crenças estereotipadas e erróneas.

6.4.3. Terceiro comentário

Como ficou evidente ao longo deste trabalho que, se as práticas de gestão que envolvem os trabalhadores mais velhos fossem baseadas na evidência e não em estereótipos infundados, o ambiente e os resultados organizacionais sairiam valorizados. Daí emerge a narrativa, advogada por alguns autores, que a modesta aplicação dos conhecimentos advindos da investigação científica na área da gestão, gera piores resultados e reduz a eficiência e a produtividade, aumentando os níveis de *stress* e de frustração (T. A. Daniel, 2007). Deste modo, “quando a investigação que é útil não percorre o seu caminho para a prática dominante de modo atempado, todos perdem” (T. A. Daniel, 2007, p. 5).

Criar dinâmicas que promovam a disseminação do conhecimento académico entre os práticos, fomentando, igualmente, a sua intercolaboração, são fulcrais para que a

transferência de conhecimento entre a teoria e a prática se consubstancie. Existem fortes razões para se supor que se esta “ponte” for construída, a difusão do conhecimento será mais efetiva (Bansal, Bertels, Ewart, MacConnachie, & O'Brian, 2012), beneficiando os acadêmicos (que podem, deste modo, melhorar a qualidade e adequação das suas investigações), os práticos (que ficam mais habilitados a tomar melhores decisões, e a idealizar estratégias e práticas mais eficientes) e as próprias organizações (que vislumbram progressos nos seus resultados).

O tema desta dissertação tem sido tomado como pertinente nas áreas da demografia, sociologia e políticas públicas, mas não tem assumido idêntica relevância na comunidade acadêmica e prática da área da gestão. Há pois um longo caminho ainda a percorrer. Como se escreveu em *The Economist* (2010):

“ (...) as empresas terão de aprender a gerir melhor os trabalhadores mais velhos. A maioria das empresas está muito mal preparada. Houve um lampejo de interesse no problema há alguns anos, mas foi extinto pela recessão. A literatura de gestão sobre os trabalhadores mais velhos é um mero montículo em comparação com a montanha dedicada a recrutar e reter os jovens. As empresas ainda estão presas a um modelo antiquado de lidar com o envelhecimento. (...)”

As empresas não terão escolha a não ser enfrentar o problema difícil de gerir os trabalhadores mais velhos. (...) Muitas empresas industriais estão a apanhar a *onda grisalha*. Algumas estão a reestruturar os processos para acomodar os trabalhadores mais velhos. (...) As empresas terão de fazer mais do que isso, se quiserem sobreviver ao *tsunami grisalho*. Elas terão de repensar o modelo tradicional de carreira.”

REFERÊNCIAS

- Abrams, D., Russell, P. S., Vauclair, C.-M., & Swift, H. (2011). Ageism in Europe: Findings from the European Social Survey. *EURAGE (European Research Group and Attitudes to Age)*.
- Albright, V. A. (2012). Workforce demographics in the United States - Occupational trends, work rates, and retirement projections in the United States. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 33-59). New York: Oxford University Press.
- Ashbaugh, D. L., & Fay, C. H. (1987). The threshold for aging in the workplace. *Research on Aging*, 9(3), 417-427.
- Avery, D. R., F., M. P., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542-1556.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Backes-Gellner, U., Schneider, M. R., & Veen, S. (2011). Effect of workforce age on quantitative and qualitative organizational performance: Conceptual framework and case study evidence. *Organization Studies*, 32(8), 1103-1121.
- Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies - large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279-295.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Baltes, P. B., Li, S., Lindenberger, L., Hommel, B., Aschersleben, G., & Prinz, W. (2004). Transformations in the couplings among intellectual abilities and constituent cognitive processes across the life span. *Psychological Science*, 15, 155-162.
- Bansal, P., Bertels, S., Ewart, T., MacConnachie, P., & O'Brian, J. (2012). Bridging the research-practice gap. *The Academy of Management perspectives : AMP*, 26(1, (2)), 73-92.
- Barbour, R. (2007). *Doing focus group*. London: Sage.
- Barrett, A. E. (2005). Gendered experiences in midlife: Implications for age identity. *Journal of Aging Studies*, 19, 163-183.
- Barroso, T. (2013). Convívio ou conflito entre gerações. *Human Resources Portugal*, março, 20-28.

- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations. *Academy of Management Perspectives*, February(36-59).
- Bartunek, J. M., & Rynes, S. L. (2014). Academics and practitioners are alike and unlike: The paradoxes of academic–practitioner relationships. *Journal of Management*, 40(5), 1181-1201.
- Bendick, J., M., & Nunes, A. P. (2012). Developing the research basis for controlling bias in hiring. *Journal of Social Issues*, 68(2), 238-262.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rwg and rwg(J) in leadership research and some best practice guidelines. *Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., & Martin, G. (2011). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1248-1261.
- Blaine, B. E. (2012). *Understanding the Psychology of Diversity*. New York: Sage.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods, in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. M. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, February, 12-33.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D., & Van Reenen, J. (2014). *The new empirical economics of management*: Center for Economic Policy Research.
- Bloom, N., Sadun, R., & John, V. R. (2012). Does management really work? . *Harvard Business Review*, 90, 76-82.
- Boehm, S., Kunze, F., & Bruch, H. (2013). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2 (1), 68-80.

- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: Concept cleanup time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19-32.
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *J Appl Psychol*, 81(4), 358-368.
- Budria, S., & Pereira, P. T. (2007). The Wage Effects of Training in Portugal: Differences across skill groups, genders, sectors, and training types. *Applied Economics*, 39(06), 787-807.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.
- Butler, R. N. (2002). *Why survive? Being old in America*: The Johns Hopkins University Press.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modelling with lisrel, prelis and simplis: basic concept, application and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Cabinet Office. (2000). Winning the Generation Game: Improving Opportunities for People aged 50-65 in Work and Community Activity: A Performance and Innovation Unit Report.
- Cahill, K. E., Giandrea, M. D., & Quinn, J. F. (2006). Are Traditional Retirements a thing from the Past? New evidence on Retirement patterns and bridge jobs. *Business Perspectives*, 18(2), 26-37.
- Cameron, K., & McNaughtan, J. (2014). Positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 445-462.
- Capowski, G. (1994). Ageism: The new diversity issue. *Management Review*, 83(10).
- Cappelli, P., & Novelli, B. (2010). *Managing the older workers: How to prepare for the new organizational order*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Carmeli, A., & Gittell, J. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Caruso, D. R., & Wolfe, C. J. (2001). Emotional intelligence in the workplace. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life* (pp. 150-167). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Cau-Bareille, D., Guardart, C., & Delgoulet, C. (2012). Training, age and technological change: Difficulties associated with age, the design of tools, and the organization of work. *Work* 41, 127-141.

- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multi-level construct validation. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multilevel issues: Multilevel issues in organizational behavior and processes* (Vol. 3, pp. 273–303). Oxford: Elsevier.
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East–West comparison. *Human Relations*, 54(5), 629–661.
- Choo, A., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2007). Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects. *Management Science*, 53(3), 437–450.
- CIPD. (2012). Managing a healthy ageing workforce - A national business imperative: CIPD - The Chartered Institute of Personnel and Development, United Kingdom.
- Clegg, A. (2012). How to help the aged at work. *Financial Times*, July 26, 10.
- Cooper, W. H., & Richardson, A. J. (1986). Unfair comparisons. *Journal of Applied Psychology*, 71(179-184).
- Cooperrider, D. L., & Godwin, L. N. (2012). Positive organization development: Innovation-inspired change in an economy and ecology of strengths. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 737-750). Oxford: Oxford University Press.
- Cuddy, A., & Fiske, S. (2002). Doddering, but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons. In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons* (pp. 3-26): MIT Press.
- Cuddy, A., Norton, M., & Fiske, S. (2005). This old stereotype: The pervasiveness and persistence of the elderly stereotype. *Journal of Social Issues*, 61(2), 267-285.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2013). *Superequipas: Orientações para as equipas que desejam superar-se*. Lisboa: Actual.
- Damman, M., Henkens, K., & Kalmijn, M. (2013). Late-career work disengagement: The role of proximity to retirement and career experiences. *The Journals of Gerontology - Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 68(3), 455-463.
- Daniel, K., & Heywood, J. S. (2007). The determinants of hiring older workers: UK evidence. *Labour Economics*, 14, 35-51.

- Daniel, T. A. (2007). *Worlds Apart: A focus on the "Great Divide" within the HRM Scholar-Practitioner community*. Paper presented at the 51st Annual Meeting of the ISSS, Tokyo, Japan.
- Duncan, C., & Loretto, W. (2004). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1), 95-115.
- Eden, D., Geller, D., Gewirtz, A., Gordon-Terner, R., Liberman, M., Pass, Y., . . . Shalit, M. (2000). Implanting Pygmalion leadership style through workshop training: seven field experiments. *Leadership Quarterly*, 11(2), 171-210.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. (2004). Psychological safety, trust and learning: A group-level lens. In R. Kramer & K. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. New York: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. (2008). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 255-275): John Wiley
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Ekamper, P. (2010). *Research note: Qualitative scenario study of the European Labour Force*: European Commission Directorate-General Employment.
- Elizur, D., & Sagie, A. (1999). Facets of personal values: A structural analysis of life and work values. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 73-87.
- Erber, R., & Fiske, S. (1984). Outcome dependency and attention to inconsistent information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 709 -726.
- European Commission. (2008). *The Life of Women and Men in Europe*. Luxembourg: Eurostat, European Commission.

- European Commission. (2011). *Active ageing and solidarity between generations: A statistical portrait of the European Union 2012* (2012 ed.). Luxembourg: Publications Office of European Union.
- European Commission. (2014). *The 2015 ageing report: Underlying assumptions and projection methodologies*: European Union.
- Eurostat. (2008). *EUROPOP2008 convergence scenario*: Eurostat.
- Finch, H., & Lewis, J. (2003). Focus groups. In Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 170-198). London: Sage.
- Fineman, S. (2011). *Organizing age*. New York: Oxford University Press.
- Finkelstein, L. M., Burke, M. J., & Raju, N. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), 652-663.
- Finkelstein, L. M., Higgins, K. D., & Clancy, M. (2000). Justifications for ratings of older and young job applicants: an exploratory content analysis. *Experimental Aging Research*, 26(3), 263-283.
- Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., & King, E. B. (2012). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 633-657.
- Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: A multilevel examination. *Group & Organization Management*, 37(6), 691-715.
- Furunes, T., Mykletun, R. J., & Solem, P. E. (2011). Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1232-1247.
- Gabriel, Y. (1991). On organizational stories and myths: why it is easier to slay a dragon than to kill a myth. *International Sociology*, 6(4), 427-442.
- Gallup. (2010). *The state of the global workplace: A worldwide study of employee engagement and wellbeing*. Washington, DC: Gallup.
- Gallup. (2013). *The state of the global workplace: employee engagement insights for business leaders worldwide*. Washington, DC: Gallup.
- Gendron, B. (2011). Older workers and active ageing in France: the changing early retirement and company approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1221-1231.

- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (2005). Towards a good theory of management. In J. Birkinshaw & G. Piramal (Eds.), *Sumantra Ghoshal on management* (pp. 1-27). London: FT/Prentice-Hall.
- Giacalone, R. A., & Knouse, S. B. (1997). Motivation for and prevention of honest responding in exit interviews and surveys. *Journal of Psychology*, 131(4), 438-448.
- Giannakouris, K. (2008). Ageing characterises the demographic perspectives of the european societies *Eurostat: Statistics in Focus* (Vol. 72/2008).
- Gibson, K. J., Zerbe, W. J., & Franken, R. E. (1993). The influence of rater and rate age on judgments of work-related attributes. *Journal of Psychology*, 127, 271-280.
- Goldberg, B. (2005). How to become employer of choice for the working retired. In P. T. Beatty & R. M. S. Visser (Eds.), *Thriving on aging workforce: Strategies for organizational and systemic change* (pp. 173-176). Melbourne: Krieger Publishing Company.
- Goldberg, C., Perry, E. L., Finkelstein, L. M., & Shull, A. (2013). Antecedents and outcomes of targeting older applicants in recruitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 265-278.
- Goldin, C. D. (1991). The role of World Warr II in the rise of women's employment. *The American Economic Review*, 81(4), 741-756.
- Gordon, R. A., & Arvey, R. D. (2004). Age bias in laboratory and field settings: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 34, 468-492.
- Grant, A. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 108-124.
- Grant, A. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to sucess*. New york: Viking.
- Hagen, J. U. (2013). *Confronting mistakes: Lessons from the aviation industry when dealing with error*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hannah, S. T., Avolio, B., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19, 669-692.
- Harrison, D. A., & MacLaughlin, M. E. (1993). Cognitive processes in self-report responses: Tests of item context effects in work attitudes measures. *Journal of Applied Psychology*, 78, 129-140.

- Hartlapp, M., & Schmid, G. (2008). Labour market policy for 'active ageing' in Europe: Expanding the options for retirement transitions. *Journal of Social Policy*, 37, 409-431.
- Hassell, B. L., & Perrewe, P. L. (1995). An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 457-468.
- Helmes, E. (2012). Attitudes toward older workers among undergraduates: Does status make a difference? *Educational Gerontology*, 38(6), 391-399.
- Henkens, K. (2000). Supervisors' attitudes about early retirement of subordinates. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(4), 833-852.
- Hertel, G., van der Heijden, B. I. J. M., de Lange, A. H., & Deller, J. (2013a). Facilitating age diversity in organizations - part I: Challenging popular misbeliefs. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7), 729-740.
- Hertel, G., Van der Heijden, B. I. J. M., de Lange, A. H., & Deller, J. (2013b). Facilitating age diversity in organizations - part II: Managing perceptions and interactions. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7), 857-866.
- Hewitt, S. D. (2009). Tackling psychological disengagement in older workers. *Industrial and Commercial Training*, 41(2), 87-91.
- Hilton, J., & Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47, 237-271.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Human Resources Portugal. (2012). Entrevista - António de Melo Pires. *Abril 2012*.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.
- Ilmarinen, J. (2012). Promoting active ageing in the workplace. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- INE. (2011a). *Anuário Estatístico de Portugal 2010*: Instituto Nacional de Estatística - INE.

- INE. (2011b). *Censos 2011*: Instituto Nacional de Estatística - INE.
- Jackson, T., & Artola, M. (1997). Ethical beliefs and management behaviour: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 16(11), 1163-1173.
- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196.
- James, J. B., McKechnie, S., Swanberg, J., & Besen, E. (2013). Exploring the workplace impact of intentional/unintentional age discrimination. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 907-927.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group inter-rater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits - self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127.
- Jyrkinen, M., & McKie, L. (2012). Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment & Society*, 26(1), 61-77.
- Kadefors, R., & Hanse, J. J. (2012). Employers' attitudes toward older workers and obstacles and opportunities for the older unemployed to reenter working life. *Jan Johansson Hanse*, 2(3), 29-47.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Kanfer, R., Beier, M. E., & Ackerman, P. L. (2012). Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 253-264.
- Kantarci, T., & Soest, A. (2008). Gradual retirement: Preferences and limitations. *De Economist*, 156(2), 113-144.

- Kenny, D. A., & la Voie, L. (1985). Separating individual and group effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(339–348).
- Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B. E., & Johnson, B. T. (2005). Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic review. *Journal of Social Issues*, 61(2), 241-266.
- Kitzinger, J. (1996). Introduction focus groups in qualitative research. In N. Mays & C. Pope (Eds.), *Health Care* (pp. 36-45). London: BMJ Publishing Group.
- Klehe, U., Koen, J., & De Pater, I. (2012). Ending on the scrap heap?: The experience of job loss and job search among older workers. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 313-340). New York: Oxford University Press.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kuchler, H., & Jacobs, E. (2014). Tech sector benefits trigger diversity debate. *Financial Times Europe*, October 18, 12.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013a). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741-760.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013b). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442.
- Lanvin, B., Evans, P., Lemièrre, M. M., & Merdikawat, N. (2013). The Global Talent Competitiveness Index, 2013. In B. Lavin & P. Evans (Eds.). Singapore: INSEAD.
- Larkey, L. B., & Markman, A. B. (2005). Processes of similarity judgment. *Cognitive Science*, 29, 1061-1076.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- Lee, R. M. (2004). Recording technologies and the interview in Sociology, 1920-2000. *Sociology*, 38(5), 869-889.
- Leibold, M., & Voelpel, S. C. (2006). *Managing the aging workforce: Challenges and solutions*. New York: Wiley.

- Leopold, J., & Harris, L. (2005). *The strategic managing of human resources*. Harlow, Essex: Financial Times/ Prentice Hall.
- Liviatan, I., Trope, Y., & Liberman, N. (2008). Interpersonal similarity as a social distance dimension: Implications for perception of others' actions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 1256-1269.
- Loi, J. L. P., & Shultz, K. S. (2007). Why older adults seek employment: Differing motivations among subgroups. *Journal of Applied Gerontology*, 26, 274-289.
- Loretto, W., Duncan, C., & White, P. J. (2000). Ageism and employment: controversies, ambiguities and younger people's perceptions. *Ageing & Society*, 20(03), 279-302.
- Louise Barriball, K., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328-335.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K.S.Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco: Berret-Koehler.
- Lutz, W. (2014). The truth about ageing populations. *Harvard Business Review*, 1(Jan-Feb), 34.
- MacDermott, T. (2014). Older workers and extended workforce participation: Moving beyond the 'barriers to work' approach. *International Journal of Discrimination and the Law*, 14(2), 83-98.
- Macnaghten, P., & Myers, G. (2007). Focus group. In C. Seale, G. Globo, J. F. Gubrium & D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research Practices: Concise Paperback Edition* (pp. 65-79). London: Sage.
- Macninol, J. (2005). *Discrimination: An historical and contemporary analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Magd, H. (2003). Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 393 - 401.
- Mangaliso, M. P. (2001). Building competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 23-33.
- Manzoni, J.-F., & Barsoux, J.-L. (2005). How bosses reveal their attitudes towards employees. *EBF*, 20, 86-88.

- Maurer, T. J., Barbeite, F. G., Weiss, E. M., & Lippstreu, M. (2008). New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 395-418.
- Maurer, T. J., Wrenn, K. A., & Weiss, E. M. (2003). Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development. In J. Martocchio, H. Liao & A. Joshi (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 22, pp. 253 - 285): Emerald
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McDaniel, M. A., Pesta, B. J., & Banks, G. C. (2012). Job performance and the aging worker. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 280-297). New York: Oxford University Press.
- McDonald, L. (2013). The evolution of retirement as systematic ageism. In P. Brownell & J. J. Kelley (Eds.), *Ageism and mistreatment of older workers: Current reality, future solutions* (pp. 69-92). New York: Springer.
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11-17.
- Midtsundstad, T. I. (2011). Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1277-1293.
- Mintzberg, H. (2014). *Rebalancing society: radical renewal beyond left, right, and center*: Berrett-Koehler Publishers.
- Mor-Barak, M. E. (1995). The meaning of work for older adults seeking employment: The generativity factors. *International Journal of Aging and Human Development*, 41, 325-344.
- Morgan, D. L. (1996). Focus group. *Annual Review of Sociology*, 22, 129-152.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Munnell, A. H., Sass, S. A., & Soto, M. (2006). *Employer attitudes toward older workers: Survey results. Series 3. June*. Boston College, Massachusetts: Center for Retirement Research.

- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Nelson, T. D. (2005). Ageism: Prejudice against our feared future self. *Journal of Social Issues*, 61(2), 207-221.
- Nelson, T. D. (2011). Ageism: The strange case of prejudice against the older you. In R. L. Wiener & S. L. Willborn (Eds.), *Disability and Aging Discrimination* (pp. 37-47). New York: Springer
- Nelson, T. E., Acker, M., & Manis, M. (1996). Irrepressible stereotypes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32(1), 13-38.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (Vol. 2nd). New York: MacGraw-Hill.
- OECD. (2006). *Live longer, work longer*. Paris: OCDE Publishing.
- OECD. (2012). *Pensions Outlook 2012*.
- OECD. (2014). *OCDE factbook 2014: Economic, environmental and social statistics*: OCDE Publishing.
- Oliveira, C. B. (2006). Contratar seniores: Uma opção estratégica? . *Dirigir*, Outubro-Novembro, 40-42.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Wladman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72.
- Peeters, M. C. W., & Emmerik, H. v. (2008). An introduction to the work and well-being of older workers: From managing threats to creating opportunities. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 353-363.
- Perry, E. L., & Parlamis, J. D. (2006). Age and ageism in organizations: A review and consideration of national culture. In A. M. Konrad, P. Prasad & J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (pp. 346-370). London: SAGE Publications.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.

- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Phillips, D. R., & Siu, O. L. (2012). Global aging and aging workers. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 11-32). New York: Oxford University Press.
- Porcellato, L., Carmichael, F., Hulme, C., Ingham, B., & Prashar, A. (2010). Giving older workers a voice: constraints on the employment of older people in the North West of England. *Work, Employment & Society*, 24(1), 85-103.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188.
- Posthuma, R. A., Wagstaff, M. F., & Campion, M. A. (2012). Age stereotypes and workplace age discrimination - A framework for future research. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 298-312). New York: Oxford University Press.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Quinn, J. (2002). Changing retirement trends and their impact on elderly entitlement programs. In S. Altman & D. Schactman (Eds.), *Policies of an aging society* (pp. 295). Baltimore, MD: The John Hopkins University Press.
- Redaymulvey, G. (2000). Gradual retirement in Europe. *Journal of Aging & Social Policy*, 11(2-3), 49-60.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2012). *The virtues of leadership: Contemporary challenge for global managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Reinhard, S. (2009). Trends in labor force participation of older workers in the United States. Washington, DC: AARP.
- Riach, K. (2011). Situating age (in)equality within the paradigm and practices of diversity management. In E. Parry & S. Tyson (Eds.), *Managing an age diverse workforce* (pp. 43-58). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Rizutto, T. E. (2011). Age and technology innovation in the workplace: Does work context matter? *Computers in Human Behavior*, 27, 1612-1620.
- Rizzuto, T. E., Cherry, K. E., & LeDoux, J. A. (2012). The aging process and cognitive capabilities. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 236-255). New York: Oxford University Press.

- Romans, F. (2007). *The transition of women and men from work to retirement*: Eurostat - Statistics in Focus.
- Ross, A. S. (2013). Os "velhos" a caminho da prateleira. *Courrier Internacional*, janeiro, 76-77.
- Rynes, S., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *The Academy of Management Journal*, 22(2), 340-355.
- Rynes, S., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). The very separate words of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications of evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50, 987-1008.
- Schalk, R., van Veldhoven, M., de Lange, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., . . . Zacher, H. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 76-101.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Schwall, A. R. (2012). Defining age and using age-relevant constructs. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 169-186). New York: Oxford University Press.
- Schwartz, T. (2014). Why fear kills productivity. *The New York Times*, December 5, (http://dealbook.nytimes.com/2014/2012/2005/reduce-fear-to-create-a-calmer-productive-workplace/?_r=2010#).
- Sennett, R. (2006). *The culture of the new capitalism*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Shrimley, R. (2014). Driverless eggs, frozen families and fertility in Silicon Valley. *Financial Times*, October 16, (<http://www.ft.com/intl/cms/s/10/14d66c710-5485-5411e5484-bac5482-00144feab00147de.html#axzz00143H00149p00144oiBI>).
- Skapinker, M. (2014). Why Slim's three-day week is a great idea. *Financial Times*, July 24, (<http://www.ft.com/cms/s/20/16605cfc-16610e16609-16611e16604-b16116-00144feabdc16600.html#axzz16603U16605oMSAcD>).
- Skirbekk, V., Loichinger, E., & Barakat, B. F. (2012). The aging of the workforce in european countries - Demographic trends, retirement projections, and retirement policies. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 60-79). New York: Oxford University Press.

- Smeaton, D., Vegeris, S., & Sahin-Dikmen, M. (2009). *Older workers: employment preferences, barriers and solutions*: Equality and Human Rights Commission.
- Snap, E., & Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 78-89.
- Stajkovic, A., Lee, D., & Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 814-828.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stavros, J. M., & Wooten, L. (2012). Positive strategy: Creating and sustaining strengths-based strategy that SOARs and performs. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 825-839). Oxford Oxford University Press.
- Steers, M. P., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Stephens, J. P., Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2012). High quality connections. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 385-399). New York: Oxford University Press.
- Streb, C. K., & Voelpel, S. C. (2009). Analyzing the effectiveness of contemporary aging workforce management:: The case of Daimler AG. *Organizational Dynamics*, 38(4), 305-311.
- Swim, J., & Sanna, L. (1996). He's skilled, she's lucky: A meta-analysis of observers' attributions for women's and men's successes and failures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5), 507-519.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: Effects of personal control and Organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(5), 1189-1103.
- Taylor, P., & Walker, A. (1994). The Ageing Workforce: Employers' Attitudes towards Older People. *Work, Employment & Society*, 8(4), 569-591.
- Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and older workers: Attitudes and employment practices. *Aging and Society*, 18, 641-658.
- Tergesen, A. (2014). Why everything you think about aging may be wrong. *The Wall Street Journal*, 30 November, (http://online.wsj.com/articles/why-everything-you-think-about-aging-may-be-wrong-1417408057?mod=trending_now_1417408051).

- The Economist. (2010). The silver tsunami. February 4th, (<http://www.economist.com/node/15450864>).
- The Economist. (2014a). Age invaders. April 26th, (<http://www.economist.com/node/21601248>).
- The Economist. (2014b). Global ageing: A billion shades of grey. April 26th, (<http://www.economist.com/node/21601253>).
- Thomas, R., Hardy, C., Cuthler, L., & Ainsworth, S. (2014). What's age got do to with it? On the critical analysis of age and organizations. *Organization Studies*, 35(11), 1569-1584.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- Trafimow, D. (2004). From managing a problem to capitalizing on talent and experience of older workers. In C. Spielberger (Ed.), *Encyclopedia of Applied Psychology* (pp. 233-244): Academic Press.
- Trethewey, A. (2001). Reproducing and resisting the master narrative of decline. *Management Communication Quarterly*, 15(2), 183-226.
- United Nations. (2013). Profiles of Ageing 2013. *Department of Economic and Social Affairs, Population Division*.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19(1), 47-60.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309-330.
- Van der Molen, H. T., & Kluytmans, F. (1997). Appraisal and performance evaluation interviews. In O. D. W. Hargie (Ed.), *The handbook of communication skills* (Vol. 2, pp. 430-450). London: Routledge.
- Voelpel, S. C., & Streb, C. K. (2010). A balanced scorecard for managing the aging workforce. *Organizational Dynamics*, 39(1), 84-90.
- von Bonsdorff, M. E. (2011). Age-related differences in reward preferences. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1262-1276.
- Warr, P. (1993). In what circumstances does job performance vary with age? *European Work and Organizational Psychologist*, 3(3), 237-249.

- Weiss, E. M., & Maurer, T. J. (2004). Age discrimination in personnel decisions: A re-examination. *Journal of Applied Psychology*, 50, 1-24.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79, 98-107.
- Wilson, N. (2010). Making the most of opportunities for older workers. *Working with Older People*, 14(3), 29-39.
- Wolf, M. (2014). Let us enjoy the greatest human escape of all. *Financial Times Europe*, 24 December, 7.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Wood, G., Wilkinson, A., & Harcourt, M. (2008). Age discrimination and working life: Perspectives and contestations – a review of the contemporary literature. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 425-442.
- World Economic Forum. (2013). *The human capital report (in collaboration with Mercer)*. Geneva: World Economic Forum.
- Wrenn, K. A., & Maurer, T. J. (2004). Beliefs about older workers' learning and development behavior in relation to beliefs about malleability of skills, age-related decline, and control. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 223-242.
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. *Journal of Business Ethics*, 125, 235-251.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow, Essex: Pearson.
- Zanoni, P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: Doing class through gender, disability and age. *Organization* 18(1), 105–127.
- Zhang, S., & Hunt, J. S. (2008). The stereotype rebound effect: Universal or culturally bounded process? . *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 489-500.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.
- Zipkin, A. (2014). Learning to make work more like summer camp. *The New York Times*, July 18 (http://www.nytimes.com/2014/07/19/your-money/Tourism-jobs-can-be-a-good-match-for-older-workers.html?_r=0).

ANEXOS

ANEXO 1

Itens emergentes do estudo exploratório (primeiro estudo) e da revisão de literatura

1. A idade não está, em grande medida, relacionada com o desempenho de uma tarefa principal.
2. A idade mais avançada da força de trabalho está associada com menor performance quantitativa), mas é compensada por uma maior performance qualitativa.
3. A produtividade física, após um pico inicial, começa a diminuir a partir de 30 anos de idade... nos postos de trabalho onde a força física é importante, o desempenho começa a diminuir relativamente cedo.
4. As pessoas mais velhas tendem a compreender as coisas mais devagar e a raciocinar de forma menos precisa.
5. A velocidade cognitiva e a precisão tendem a diminuir à medida que a estrutura do cérebro muda com a idade.
6. Os mais velhos possuem a robustez e precisão de processamento da informação mais reduzidas, especialmente quando as pessoas estão sob restrições apertadas.
7. O envelhecimento do cérebro leva a uma diminuição da capacidade cognitiva fluido-mecânica.
8. Inteligência cristalizada pode ser ampliada substancialmente com a idade. Essas capacidades podem ser expandidas através do trabalho e da experiência de vida e podem, portanto, aumentar com a idade. Inclui sabedoria, capital humano e *know how* geral, habilidades ortográficas e de linguagem, estratégias de pensamento, bem como a competência social e a capacidade de ambivalência.
9. Os mais velhos possuem uma regulação emocional superior.
10. Os mais velhos são mais capazes de lidar com situações difíceis.
11. Os mais velhos são superiores em termos de distância, reflexão e capacidades ambivalentes.
12. Os mais velhos têm um perfil mais adequado para realizar operações envolvendo julgamentos.
13. Os mais velhos são melhores a fazer julgamentos mais realistas sobre situações e cenários.
14. O desempenho quantitativo diminui com a idade.
15. O desempenho qualitativo aumenta com a idade.
16. Os trabalhadores mais velhos gostariam de continuar a trabalhar para a organização após a aposentação, se tal fosse permitido ou proposto.
17. Os trabalhadores mais velhos sentem-se mais motivadas por recompensas não financeiras.
18. Os trabalhadores mais velhos gostam e tornam-se mais motivados com horários de trabalho flexíveis ou com empregos a tempo parcial.

19. Os trabalhadores mais velhos têm as capacidades e a experiência que os empregadores querem.
20. Os trabalhadores mais velhos são mais experientes e, portanto, têm mais conhecimentos e capacidades.
21. Memória indivíduos mais velhos é pior.
22. A memória de trabalho (capacidade para armazenar e depois usar as informações) diminui com a idade.
23. Os indivíduos mais velhos levam mais tempo para resolver problemas de raciocínio.
24. As capacidades cristalizadas (experiência, conhecimento) aumentam com a idade.
25. As capacidades fluidas (pensamento, processamento e habilidades cognitivas) diminuem com a idade.
26. Os trabalhadores mais velhos têm o conhecimento e a experiência do trabalho que estão a executar, o que ajuda ao bom desempenho das suas funções e que pode mais do que compensar os défices associados às quedas na memória de trabalho relacionadas com a idade.
27. Por norma, o desempenho não diminui com a idade.
28. Os mais velhos não são adaptáveis a novas circunstâncias e exigências de trabalho.
29. Os indivíduos mais velhos levam mais tempo a aprender a resolver os problemas.
30. Os mais velhos levam mais tempo para se tornarem proficientes em novas tarefas.
31. Os trabalhadores mais velhos sem experiência prévia no trabalho/tarefa têm pior desempenho do que os mais jovens. Quando os trabalhadores mais velhos têm experiência anterior, o seu desempenho não é diferente do que o dos trabalhadores mais jovens com experiência equivalente.
32. Os trabalhos que exigem que os empregados resolvam problemas verdadeiramente novos serão menos difíceis para os indivíduos mais velhos.
33. Os trabalhadores mais velhos não são mais caros para as organizações.
34. Os trabalhadores mais velhos têm menos acidentes e lesões do que seus pares mais jovens, talvez tenham aprendido com a experiência como os evitar e a melhor compreender os seus limites.
35. Os trabalhadores mais velhos tendem a ficar em pior estado quando têm um acidente.
36. Os trabalhadores mais velhos tendem a ser menos absentistas.
37. Muitos trabalhadores mais velhos têm um senso de ética e de civilidade que a geração mais jovem ainda não aprendeu.
38. Os trabalhadores mais velhos são discriminados em processos de seleção.
39. Os trabalhadores mais velhos têm resiliência limitada.
40. Os trabalhadores mais velhos têm falta de flexibilidade e versatilidade.
41. Os trabalhadores mais velhos não estarão com o empregador por tempo suficiente para pagar os investimentos feitos na sua formação e desenvolvimento.

42. Os trabalhadores mais velhos são muito menos propensos a abandonar os seus empregos do que seus colegas mais jovens.
43. As exigências físicas do trabalho podem, muitas vezes, ser excessivas para os trabalhadores mais velhos.
44. A experiência que vem com a idade torna os trabalhadores mais velhos melhores nas capacidades interpessoais, como a inteligência emocional.
45. Os trabalhadores mais velhos têm menos aptidões em tecnologias de informação.
46. Os trabalhadores mais velhos são mais leais à empresa.
47. Os trabalhadores mais velhos são mais confiáveis.
48. Os trabalhadores mais velhos têm taxas de rotatividade mais baixas.
49. Os trabalhadores mais velhos criaram redes de colegas de profissão.
50. Os trabalhadores mais velhos criaram redes de clientes.
51. A contratação de trabalhadores mais velhos ajuda a organização a enfrentar necessidades imprevisíveis e irregulares de funcionários.
52. A contratação de trabalhadores mais velhos ajuda a organização a enfrentar a necessidade de "capacidades instantâneas".
53. A contratação de trabalhadores mais velhos ajuda a organização a enfrentar equívocos na procura de competências.
54. Quando os trabalhadores mais velhos se aposentam conhecimento valioso e difícil de substituir as habilidades são perdidas.
55. Quando os trabalhadores mais velhos se aposentam a organização perde conhecimentos importantes e tais significa a perda de capacidades e potencialmente diminuição da competitividade.
56. Muitas vezes, o conhecimento tácito que os trabalhadores mais velhos levam consigo quando se aposentam não pode ser recuperado.
57. Os trabalhadores mais velhos podem continuar a colaborar com a organização após a aposentação como mentores, consultores, especialistas, para que o conhecimento pode ser transmitido quando for necessário.
58. Reter os trabalhadores mais velhos é essencial para as organizações:
 - a) Onde os prazos de entrega são longos e imprevisíveis.
 - b) Onde o conhecimento específico da empresa é crucial.
 - c) Quando a cultura precisa de ser solidificada.
 - d) Sempre que for necessário equilíbrio demográfico.
 - e) Quando os trabalhadores mais jovens precisam de formação.
 - f) Onde os gestores precisam de orientação.

-
59. Em programas de seleção, são preferidos os trabalhadores mais jovens, pelo que os trabalhadores mais velhos tendem a ser discriminados.
60. Em média, os estereótipos associados aos trabalhadores mais jovens são mais positivos do que os que estão ligados aos trabalhadores mais velhos.
61. Os trabalhadores mais velhos são menos adaptáveis que os mais jovens.
62. Os empregadores veem os trabalhadores aposentados como mais propensos a não terem as capacidades necessárias e a aptidão para serem treinados.
63. Os trabalhadores mais velhos são encarados como melhores no que toca a interações com clientes,
64. Os trabalhadores mais velhos aprendem novas tarefas mais rapidamente do que seus colegas mais jovens.
65. Os trabalhadores mais velhos são menos criativos.
66. Os trabalhadores mais velhos têm mais dificuldade em aprender.
67. Os empregadores preocupam-se com os conflitos no local de trabalho entre os trabalhadores mais velhos e mais jovens.
68. Os empregadores têm muita relutância em contratar trabalhadores mais velhos.
69. Os trabalhadores mais velhos querem continuar a trabalhar, mas na maioria das vezes não têm oportunidades para o fazer.
70. As organizações não têm políticas formais que permitam que os trabalhadores mais velhos continuem a trabalhar para além da idade de reforma tradicional, ainda que sob diferentes padrões.
71. Os trabalhadores mais velhos são menos propensos a trabalhar em equipa.
72. Os trabalhadores mais velhos são mais propensos a serem isolados socialmente.
73. Os trabalhadores mais velhos são menos propensos a receber formação.
74. Os trabalhadores mais velhos são mais propensos a perder os seus empregos do que seus pares mais jovens.
75. Os trabalhadores mais velhos obtêm menos promoções.
76. Os trabalhadores mais velhos são mais propensos a serem avaliados como “insatisfatórios”.
77. Os gestores, por vezes, retiram responsabilidades aos trabalhadores mais velhos.
78. Os gestores, por vezes, humilham os trabalhadores mais velhos na frente dos seus pares.
79. Gerentes, muitas vezes, deixam de convidar os trabalhadores mais velhos para conferências e reuniões.
80. Os gestores frequentemente tentam isolar os trabalhadores mais velhos, levando-os para fora do *mainstream*.
81. Normalmente existem conflitos entre os subordinados mais velhos e os gestores mais novos.
82. Subordinados mais velhos tendem a resistir aos supervisores mais jovens.

83. Gestores mais jovens podem não querer gerir subordinados mais velhos, simplesmente porque eles são diferentes.
84. Os trabalhadores mais velhos podem não gostar de lidar com os supervisores mais jovens, porque eles são diferentes.
85. "A um cão velho não consegue ensinar novos truques".
86. Os trabalhadores mais velhos como os gestores tendem a ser mais justos na avaliação de seus subordinados.
87. Os objetivos dos trabalhadores mais velhos no trabalho tendem a ser mais altruístas, inclusive ajudando aqueles que os rodeiam.
88. Os trabalhadores mais velhos não estão tão interessados em dinheiro e na progressão da carreira, como os trabalhadores mais jovens.
89. Os trabalhadores mais velhos têm um alto nível de consciência.
90. Os trabalhadores mais velhos têm maior sentido de dever.
91. Os trabalhadores mais velhos são mais complacentes e cooperantes.
92. Os trabalhadores mais velhos tendem a ser menos neuróticos.
93. Os trabalhadores mais velhos têm menos tendência a experimentar emoções negativas, como raiva e ansiedade.
94. Os trabalhadores mais velhos tendem a ser menos curiosos e imaginativos do que os trabalhadores mais jovens.
95. Os gestores mais jovens são muito relutantes em contratar trabalhadores mais velhos porque têm medo do seu elevado conhecimento e experiência.
96. Os trabalhadores mais velhos tendem a sentir-se menos atraídos por recompensas financeiras.
97. Os trabalhadores mais velhos tendem a ser menos interessados em concorrer a promoções.
98. Os trabalhadores mais velhos precisam e apreciam a interação social.
99. Os trabalhadores mais velhos preferem ter um salário menor e menos prestígio em troca de menos stress.
100. Os trabalhadores mais velhos querem sentir-se úteis.
101. Os trabalhadores mais velhos desejam melhorar as suas competências.
102. Os trabalhadores mais velhos querem aprender coisas novas.
103. Os trabalhadores mais velhos são capazes de se integrar rapidamente numa equipa.
104. As recompensas psicológicas são especialmente importantes para os trabalhadores mais velhos.
105. Os trabalhadores mais velhos são mais difíceis de treinar.
106. Os trabalhadores mais velhos estão menos interessados em mudar de emprego.

- 107. Os trabalhadores mais velhos não faltam tantas vezes.
- 108. Os trabalhadores mais velhos faltam mais vezes.
- 109. Os trabalhadores mais velhos trabalham tão arduamente como todos os outros.
- 110. Os trabalhadores mais velhos não têm pior desempenho.
- 111. Os trabalhadores mais velhos realizam trabalho de maior qualidade.
- 112. Os trabalhadores mais velhos são menos cooperantes no trabalho.
- 113. Os trabalhadores mais velhos são mais confiáveis.
- 114. Os trabalhadores mais velhos não conseguem acompanhar o ritmo das tecnologias.
- 115. Os trabalhadores mais velhos são mais leais à empresa.
- 116. Trabalhadores mais velhos resistem à mudança.
- 117. Os trabalhadores mais velhos podem aprender novas capacidades com a mesma facilidade que os outros trabalhadores.
- 118. Os trabalhadores mais velhos não podem aprender novas habilidades com a mesma facilidade que os outros trabalhadores.
- 119. Os trabalhadores mais velhos não querem empregos com maior responsabilidade.
- 120. Os trabalhadores mais velhos parariam de trabalhar se tal fosse financeiramente viável.
- 121. Os trabalhadores mais velhos não estão diminuídos nas suas capacidades de adaptação.
- 122. Os trabalhadores mais velhos não são menos motivados.
- 123. Os trabalhadores mais velhos têm menos acidentes.
- 124. Os trabalhadores mais velhos têm pior saúde.
- 125. Os trabalhadores mais velhos têm uma atitude inflexível.
- 126. Os trabalhadores mais velhos são resistentes às novas tecnologias.
- 127. Os trabalhadores mais velhos têm menor “treinabilidade”.
- 128. Os trabalhadores mais velhos são mais leais e fidedignos.
- 129. Os trabalhadores mais velhos são menos flexíveis e motivados.
- 130. Os trabalhadores mais velhos têm capacidades desatualizadas.
- 131. Os trabalhadores mais velhos têm piores aptidões físicas.
- 132. Os trabalhadores mais velhos têm mais experiência acumulada.
- 133. Os trabalhadores mais velhos são qualificados nas relações interpessoais.
- 134. Os trabalhadores mais velhos são conscienciosos.

- 135. Os trabalhadores mais velhos estão confiantes e mais eficaz nos seus trabalhos.
- 136. Os trabalhadores mais velhos pensam mais antes de agir.
- 137. Os trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a aceitar as novas tecnologias.
- 138. Os trabalhadores mais velhos são menos adaptáveis e permeáveis à mudança.
- 139. Os trabalhadores mais velhos são menos capazes de aprender e apreender novas ideias.
- 140. Os trabalhadores mais velhos estão menos interessados em obter formação.
- 141. Os trabalhadores mais velhos são, muitas vezes, altamente qualificados e talentosos.
- 142. Os trabalhadores mais velhos não são tão proficientes no uso de tecnologias informáticas.
- 143. Os trabalhadores mais velhos têm capacidades físicas e mentais mais baixas e menos energia.
- 144. Os trabalhadores mais velhos são menos competentes.
- 145. Os trabalhadores mais velhos são mais stressados.
- 146. Os trabalhadores mais velhos são mais estáveis.
- 147. Os trabalhadores mais velhos não querem assumir responsabilidades no trabalho.
- 148. Os trabalhadores mais velhos são percebidos como menos amoldável e polivalentes.
- 149. Os trabalhadores mais velhos são vistos como mais confiável e honestos.
- 150. Os trabalhadores mais velhos são menos propensos a envolver-se em comportamento de trabalho contraproducentes, como roubo.
- 151. Os trabalhadores mais velhos têm menor propensão a abandonar os seus empregos.
- 152. Os trabalhadores mais velhos são mais solidários.
- 153. Os trabalhadores mais velhos implicam custos mais elevados, por exemplo, devido a aos seguros de saúde.

ANEXO 2

Questionário de medida das atitudes dos gestores usado no segundo e terceiro estudos¹⁰

A afirmação é completamente verdadeira

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A afirmação é completamente falsa

A experiência dos trabalhadores mais velhos é pouco valiosa para as organizações atuais.	1	2	3	4	5	6	7
As pessoas mais velhas fazem trabalho com pior qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais novos são mais capazes de lidar com situações difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos implicam mais custos, logo as organizações devem procurar substituí-los.	1	2	3	4	5	6	7
Em muitas tarefas, a menor capacidade física dos mais velhos não os impede de fazer bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais novos têm mais redes de relacionamentos.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos faltam mais ao trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos não sabem respeitar as competências dos mais novos.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos raciocinam mais lentamente.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos irritam-se mais no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos são menos leais à organização.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos valorizam menos o dinheiro.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos demoram mais tempo a aprender a resolver novos problemas.	1	2	3	4	5	6	7
O conhecimento que os trabalhadores mais velhos levam consigo quando se reformam é facilmente substituível.	1	2	3	4	5	6	7
Não se deve investir na formação dos mais velhos pois sairão da empresa antes que o investimento seja rentabilizado.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos são menos rigorosos na análise da informação.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos são capazes de estabelecer relacionamentos mais duradouros com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos são mais honestos.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos têm menor tendência para trocar de organização.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos têm menos capacidade de adaptação a novas situações.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos demoram mais tempo a tornar-se competentes no exercício de uma nova função.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos representam custos mais elevados para a organização.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos resistem mais à mudança.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos têm menos capacidades físicas para realizar tarefas que exijam maior esforço físico.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos não possuem mais sabedoria.	1	2	3	4	5	6	7

¹⁰ Os cenários estão descritos no Capítulo 3.

Os mais velhos “perdem mais facilmente a cabeça”.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos estão mais dispostos a ajudar os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos são menos valiosos para as empresas pois são menos competentes em novas tecnologias.	1	2	3	4	5	6	7
Em geral, os mais velhos têm pior desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
Em geral, os mais velhos são mais cooperantes.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos fazem juízos mais acertados.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos são menos criativos/inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos são mais calmos.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos são arrogantes.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos gostam mais de sentir que o seu trabalho é útil para a sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos sentem menos vontade de assumir responsabilidades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
A saída dos trabalhadores mais velhos implica, para a organização, a perda de redes de relacionamentos.	1	2	3	4	5	6	7
O conhecimento da maioria dos trabalhadores mais velhos é desatualizado.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos têm mais dificuldade em memorizar.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos estão mais empenhados no cumprimento dos deveres.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos são menos produtivos.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos aprendem a um ritmo mais lento.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos demoram menos tempo do que os mais jovens a resolver os mesmos problemas.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos são mais prudentes (ou seja, prestam mais atenção às consequências dos seus atos).	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos são menos motivados por cargos de prestígio.	1	2	3	4	5	6	7
A maior experiência dos mais velhos não é importante, na grande maioria dos casos, para tomar melhores decisões.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a fazer sacrifícios em nome da organização.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores mais velhos têm menos vontade de participar em programas de formação.	1	2	3	4	5	6	7
As características dos mais velhos são menos valiosas para as organizações do que as características dos mais jovens.	1	2	3	4	5	6	7
Os mais velhos têm menores capacidades intelectuais.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 3

Questionário de medida das atitudes dos estudantes universitários usado no quarto estudo¹¹

A afirmação é completamente verdadeira	1	2	3	4	5	6	7	A afirmação é completamente falsa
A experiência dos trabalhadores mais velhos é pouco valiosa para as organizações atuais.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos são mais competentes e eficazes na realização do seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos adaptam-me melhor às mudanças organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos faltam mais ao trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos raciocinam mais lentamente.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos importam-se mais com o futuro das suas organizações.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos são mais competentes na realização das suas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	
As competências dos mais velhos são mais importantes para o sucesso das organizações do que as dos mais novos.	1	2	3	4	5	6	7	
Os trabalhadores mais velhos têm menos capacidade de adaptação a novas situações.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos demoram mais tempo a tornar-se competentes no exercício de uma nova função.	1	2	3	4	5	6	7	
As pessoas mais velhas fazem trabalho com pior qualidade.	1	2	3	4	5	6	7	
Os trabalhadores mais velhos resistem mais à mudança.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos estão mais dispostos a ajudar os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos são menos valiosos para as empresas pois são menos competentes em novas tecnologias.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos são capazes de estabelecer relacionamentos mais duradouros com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7	
Em geral, os mais velhos têm pior desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	
Em geral, os mais velhos são mais cooperantes.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos são menos criativos/inovadores.	1	2	3	4	5	6	7	
Os trabalhadores mais velhos gostam mais de sentir que o seu trabalho é útil para a sociedade.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos sentem menos vontade de assumir responsabilidades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
Os trabalhadores mais velhos são menos produtivos.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos são mais generosos (por exemplo, preocupam-se mais com o bem-estar dos outros) do que os mais jovens.	1	2	3	4	5	6	7	
Os trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a fazer sacrifícios em nome da organização.	1	2	3	4	5	6	7	
As características dos mais velhos são menos valiosas para as organizações do que as características dos mais jovens.	1	2	3	4	5	6	7	
Os trabalhadores mais velhos têm menos vontade de participar em programas de formação.	1	2	3	4	5	6	7	
Os mais velhos são menos leais à organização.	1	2	3	4	5	6	7	

¹¹ Os cenários estão descritos nos Capítulos 3 e 4.

ANEXO 4

**Questionário de medida da segurança psicológica das equipas
usado no quinto estudo¹²**

<p>A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha equipa</p>	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	<p>A afirmação aplica-se completamente à minha equipa</p>
1	2	3	4	5	6	7			

• Nesta equipa, se alguém cometer um erro, ele será usado contra essa pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
• Os membros da equipa sentem-se à-vontade para chamar a atenção para problemas e questões difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
• Por vezes, os membros desta equipa rejeitam quem é diferente.	1	2	3	4	5	6	7
• Nesta equipa, as pessoas sentem-se seguras para assumir riscos.	1	2	3	4	5	6	7
• As pessoas não se sentem à-vontade para pedir ajuda a outros membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
• Nenhum membro desta equipa atua deliberadamente para minar, ou destruir, os esforços de outro membro.	1	2	3	4	5	6	7
• Nesta equipa, as competências e os talentos das pessoas são valorizados e utilizados.	1	2	3	4	5	6	7

¹² Desenvolvido por Edmondson (1999).